



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS SANTILLAN Y OLEAS PRASOL.**

**GEOCONDA MARISELA VELASCO CASTELO**

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado  
ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito  
parcial para la obtención del grado de:

## **MAGÍSTER EN GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS**

Riobamba -Ecuador

Marzo 2017



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS SANTILLAN Y OLEAS PRASOL**”, de responsabilidad de la Ing. Geoconda Marisela Velasco Castelo ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

ING. FREDY PROAÑO ORTIZ Ph.D.

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

ING.DIEGO FERNANDO MAYORGA Msc.

**DIRECTOR**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

ING. GLORIA MIÑO CASCANTE Ph.D.

**MIEMBRO**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

ING.PABLO SINCHIGUANO CONDE Msc.

**MIEMBRO**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Riobamba, Marzo 2017

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Geoconda Marisela Velasco Castelo, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

GEOCONDA MARISELA VELASCO CASTELO

Nº Cédula:0603339599

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Geoconda Marisela Velasco Castelo, declaro que en el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

---

GEOCONDA MARISELA VELASCO CASTELO

N° Cédula:0603339599

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a todas las personas que forman parte de mi vida como es mi familia, en especial a mi madre por haberme dado la vida y enseñarme ser perseverante y valiente , a mi ángel que desde el cielo me da sus bendiciones y siempre está conmigo....mi abuelito y padre a la vez Onofre Velasco, a mi esposo Francisco Luna por apoyarme incondicionalmente y amarme sobre todas las cosas, a mis hijos Francisco Josué y Abby Martina por ser mi razón de vivir y finalmente a toda mi familia por estar junto a mí en todo momento.

Ing. Geoconda Velasco Castelo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que me han ayudado de una u otra manera a lograr alcanzar esta meta, sobre todas las personas que forman parte de mi familia porque son el pilar fundamental en mi vida personal y profesional, a mis tutores de maestría por guiarme y aconsejarme en todo el trayecto de mi trabajo de tesis, a la empresa PRASOL por abrirme las puertas, colaborar y brindarme todas las facilidades para desarrollar este proyecto.

Ing. Geoconda Velasco Castelo

## CONTENIDO

Páginas

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xviii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problema de investigación: .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 El planteamiento del problema .....	3
<b>1.2 La formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 La sistematización del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación: .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Objetivos de la investigación: .....</b>	<b>5</b>
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
<b>1.6 Hipótesis.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2 MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Talento Humano.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Gestión del talento humano .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Proceso .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Procesos de la gestión talento humano.....	9
<b>2.4 ¿Qué es una competencia?.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Modelo de gestión talento humano por competencias .....</b>	<b>11</b>
2.5.1 Procesos del modelo de gestión del talento humano por competencias.....	13
2.5.2 Descripción y análisis de cargos.....	13
2.5.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos.....	14
2.5.4 Diseño de puestos.....	14
2.5.5 Reclutamiento .....	15
2.5.6 Fuentes de reclutamiento.....	16
2.5.7 Selección basada en competencias.....	16
2.5.8 Inducción .....	18
2.5.9 Capacitación .....	19
2.5.10 Evaluación.....	19
2.5.11 Evaluación de los rasgos de personalidad y comportamiento laboral.....	20

2.5.11.1	Instrumento de medición: Test 16 FP .....	20
2.5.12	Evaluación del desempeño basado en competencias .....	23
2.5.13	Retención .....	24
2.6	<b>Producción y productividad .....</b>	<b>24</b>
2.7	<b>Diagramas de procesos: .....</b>	<b>26</b>
2.8	<b>Símbolos de los diagramas:.....</b>	<b>27</b>

### **CAPÍTULO III**

<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	<b>29</b>
3.1	Localización de la empresa .....	29
3.2	Emplazamiento de la Empresa .....	30
3.3	Marco institucional .....	31
3.4	Misión.....	32
3.4.1	Visión .....	32
3.5	Productos” PRASOL” .....	32
3.6	Análisis de ventas de los productos de la empresa “PRASOL” .....	33
3.7	Metodología .....	37
3.8	Técnicas e instrumentos a utilizar .....	37
3.9	Herramientas a utilizar .....	38
3.10	Organigrama actual de la empresa de lácteos Santillán y Oleas “PRASOL” .....	39
3.11	Diagramas de Flujos de los productos elaborados en la empresa “PRASOL” .....	40
3.11.1	Diagrama de flujo de Leche Entera Pasteurizada.....	40
3.11.2	Proceso de Elaboración del Queso Fresco. ....	41
3.11.3	Proceso de Elaboración de Yogurt Semidescremado en Funda.....	43
3.11.4	Proceso de Elaboración de Yogurt Semidescremado de Poma.....	44
3.11.5	Proceso de elaboración de Yogurt Semidescremado con Cornflakes .....	45
3.11.6	Proceso de Elaboración del Postre de Gelatina de Funda.....	46
3.11.7	Proceso de Elaboración del Postre de Refresco Rikola. ....	47
3.11.8	Proceso de elaboración de Jugos de Naranja (Citrus) .....	48
3.12	Nómina de personal de la empresa de lácteos “PRASOL”. ....	49
3.13	Caracterización del talento humano .....	51
3.14	Diagnóstico organizacional en función del nivel de formación. ....	52
3.15	Diagnóstico organizacional en función de la delimitación de cargos. ....	54
3.16	Análisis de la Gestión de Talento Humano actual de “PRASOL” .....	54
3.17	Análisis de la pregunta 9.....	57
3.18	Diagrama de Ishikawa .....	58
3.19	Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias .....	59
3.20	Propósito .....	63
3.21	Responsabilidad y autoridad .....	63



3.22	Controles.....	64
3.23	Metodología de codificación de la documentación.....	64
3.24	Documentos propuestos del modelo de Gestión del T.H.C.....	65
3.25	Gestión del Talento Humano.....	66
3.26	Perfil del puesto .....	66
3.27	Procedimiento de reclutamiento de personal para la empresa .....	100
3.28	Convocatoria estándar .....	101
3.29	Instrumentos para medir las competencias en la selección del personal .....	101
3.30	Entrevista de trabajo .....	102
3.31	Exámenes médicos.....	105
3.32	Formato de Requerimiento de personal .....	108
3.33	Ponderación para la evaluación en la selección de personal .....	110
3.34	Formato de solicitud de empleo para la empresa de lácteos “PRASOL” .....	111
3.35	Selección de candidatos para la empresa de lácteos “PRASOL” .....	113
3.36	Formato de lista de postulantes.....	115
3.37	Listado de postulantes habilitados para presentación a la entrevista .....	116
3.38	Criterios de Evaluación en la Entrevista .....	117
3.39	Esquema del subproceso de inducción.....	118
3.40	Plan de Capacitación.....	120
3.40.1	Registro de Capacitación .....	123
3.41	Evaluación por Competencias del Personal. ....	124
3.42	Esquema de medición de competencias .....	125
3.43	Esquema del subproceso de incentivos .....	126
3.44	Esquema de cumplimiento de metas .....	126
3.45	Formato de incentivos de los trabajadores que cumplen los objetivos planteados.....	127
3.46	Retención del personal. ....	128
<b>CAPÍTULO IV</b>		
4	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>130</b>
4.1	Resultados de la propuesta .....	130
4.2	Aplicación del Test de personalidad de 16 factores .....	130
4.2.1	Análisis del Test de personalidad de 16 factores .....	139
4.3	Alfa de Cronbach .....	139
4.4	Resolución de la fórmula .....	144
4.5	Medición de la Productividad de “PRASOL” .....	145
4.6	Diagrama de Procesos del producto elaborado en la empresa “PRASOL” .....	145
4.6.1	Diagrama de Procesos para la elaboración de la leche entera (Situación actual).....	145
4.6.2	Cálculo de la productividad de la mano de obra leche. (Situación actual).....	147

4.6.3	Diagrama de Procesos para la elaboración de la leche entera (Después) .....	147
4.6.4	Calcular la productividad de la mano de obra leche(Después) .....	149
4.6.5	Diagrama de Procesos para la elaboración del queso en “PRASOL”(Antes).....	149
4.6.6	Calcular la productividad de la mano de obra queso. ....	152
4.6.7	Diagrama de Procesos para la elaboración del queso en “PRASOL” (Después).....	152
4.6.8	Calcular la productividad de la mano de obra queso. ....	154
4.6.9	Diagrama de Procesos para la elaboración de refresco Rikola (Antes).....	155
4.6.10	Calcular la productividad de la mano de obra refresco Rikola.....	157
4.6.11	Diagrama de Procesos para la elaboración de Rikola en “PRASOL” (Después).....	157
4.6.12	Calcular la productividad de la mano de obra refresco Rikola.....	159
4.6.13	Diagrama de Procesos para la elaboración de Yogurt de Poma (Antes) .....	159
4.6.14	Calcular la productividad de la mano de obra Yogurt de Poma.....	161
4.6.15	Diagrama de Procesos para la elaboración de Yogurt de Poma (Después) .....	162
4.6.16	Calcular la productividad de la mano de obra Yogurt de Poma.....	164
4.7	Resultados de la propuesta .....	164
4.7.1	Resultados de la evaluación por competencias de la empresa “PRASOL” .....	166
4.7.2	Resultados del modelo de gestión del talento humano por competencias .....	167
4.8	Comprobación de la hipótesis.....	167
4.8.1	Frecuencia Observada .....	167
4.8.2	Frecuencia Esperada.....	168
4.8.3	Nivel de Significancia .....	168
4.8.4	Cálculo del Chi-cuadrado .....	169
4.8.5	Regla de Decisión.....	170
CONCLUSIONES.....		172
RECOMENDACIONES.....		172
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1-2	Enfoques para los diseños de puestos.....	15
Tabla 2-2	Factores del test 16FP.....	21
Tabla 1-3	Ventas totales mensuales durante 5 meses de Refrescos “PRASOL”(2015) .....	33
Tabla 2-3	Ventas totales mensuales durante 5 meses de Leche “PRASOL”(2015) .....	34
Tabla 3-3	Ventas totales mensuales durante 5 meses de Queso “PRASOL”(2015).....	35
Tabla 4-3	Ventas totales mensuales durante 5 meses de Yogurt “PRASOL”(2015) .....	35
Tabla 5-3	Análisis global de ventas “PRASOL” .....	36
Tabla 6-3	Personal que laboran en el área administrativa, transporte y apoyo.....	49
Tabla 7-3	Personal que laboran en el área de Producción .....	50
Tabla 8-3	Análisis de género por áreas del talento humano .....	52
Tabla 9-3	Evaluación de la gestión actual .....	54
Tabla 10-3	Tabulación de la pregunta No. 9 .....	57
Tabla 11-3	Documentos propuestos en el modelo.....	65
Tabla 12-3	Perfil del puesto del Gerente General.....	67
Tabla 13-3	Perfil del puesto del Director Administrativo Financiero. ....	70
Tabla 14-3	Perfil del puesto del Contador. ....	73
Tabla 15-3	Perfil del puesto del Asesor Administrativo.....	76
Tabla 16-3	Perfil del puesto del Jefe de Control de Calidad. ....	78
Tabla 17-3	Perfil del puesto del Jefe de Planta.....	80
Tabla 18-3	Perfil del puesto del Operario de Producción.....	84
Tabla 19-3	Perfil del puesto del Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas .....	86
Tabla 20-3	Perfil del puesto del Asistente de Bodega. ....	89
Tabla 21-3	Perfil del puesto del Jefe de Mantenimiento. ....	91
Tabla 22-3	Perfil del puesto del Operario de Mantenimiento.....	93
Tabla 23-3	Perfil del puesto del Jefe de Talento Humano.....	95
Tabla 24-3	Perfil del puesto del Asistente de Talento Humano. ....	98
Tabla 25-3	Procedimiento de reclutamiento de personal en la empresa “PRASOL” .....	100
Tabla 26-3	Modelo de convocatoria externa para requisición del personal .....	101
Tabla 27-3	Instrumentos para medir las competencias.....	102
Tabla 28-3	Modelo de preguntas a formar en la entrevista de trabajo.....	103
Tabla 29-3	Formato de entrevista de trabajo .....	104

Tabla 30-3	Formato de Lista de exámenes médicos.....	106
Tabla 31-3	Formato de requisición de personal para la empresa lácteos “PRASOL”.....	108
Tabla 32-3	Modelo de ponderación para la evaluación en selección de personal.....	110
Tabla 33-3	Formato de Solicitud de empleo.....	111
Tabla 34-3	Procedimiento de Selección de candidatos.....	114
Tabla 35-3	Formato de lista de postulantes. ....	115
Tabla 36-3	Formato de Listado de Postulantes Habilitados .....	116
Tabla 37-3	Formato de Criterios de Evaluación en la Entrevista .....	117
Tabla 38-3	Formato de Inducción.....	118
Tabla 39-3	Formato de Capacitación.....	120
Tabla 40-3	Cronograma de Capacitación. ....	122
Tabla 41-3	Formato de Registro de la Capacitación.....	123
Tabla 42-3	Formato de Evaluación por Competencias del Personal. ....	124
Tabla 43-3	Procedimiento de medición por competencias .....	125
Tabla 44-3	Procedimiento de Incentivos. ....	126
Tabla 45-3	Formato de Cumplimiento de Metas. ....	126
Tabla 46-3	Formato de Trabajadores que Cumplen los Objetivos. ....	127
Tabla 1-4	Tabulación de la encuesta parte 1.....	139
Tabla 2-4	Tabulación de la encuesta parte 2.....	139
Tabla 3-4	Tabulación de la encuesta parte 3.....	140
Tabla 4-4	Tabulación de la encuesta parte 4.....	140
Tabla 5-4	Tabulación de la encuesta parte 5.....	141
Tabla 6-4	Tabulación de la encuesta parte 6.....	141
Tabla 7-4	Tabulación de la encuesta parte 7.....	141
Tabla 8-4	Tabulación de la encuesta parte 8.....	142
Tabla 9-4	Tabulación de la encuesta parte 9.....	142
Tabla 10-4	Tabulación de la encuesta parte 10.....	142
Tabla 11-4	Tabulación de la encuesta parte 11.....	143
Tabla 12-4	Tabulación de la encuesta parte 12.....	143
Tabla 13-4	Tabulación de la encuesta parte 13.....	143
Tabla 14-4	Diagrama de procesos elaboración de la leche entera pasteurizada.....	146
Tabla 15-4	Diagrama de procesos elaboración de la leche entera pasteurizada .....	148
Tabla 16-4	Diagrama de procesos elaboración del queso.....	149
Tabla 17-4	Diagrama de procesos elaboración del queso (Después) .....	152

Tabla 18-4	Diagrama de procesos elaboración del queso (Antes).....	155
Tabla 19-4	Diagrama de procesos elaboración del refresco Rikola (Después) .....	157
Tabla 20-4	Diagrama de procesos elaboración del Yogurt de Poma.....	159
Tabla 21-4	Diagrama de procesos elaboración del Yogurt de Poma.....	162
Tabla 22-4	Comparación de la propuesta .....	164
Tabla 23-4	Análisis global de ventas durante 5 meses “PRASOL” .....	165
Tabla 24-4	Evaluación por competencias .....	166
Tabla 25-4	Resultados del modelo.....	167
Tabla 26-4	Frecuencia Observada .....	167
Tabla 27-4	Frecuencia esperada .....	168
Tabla 28-4	Frecuencias observadas-Frecuencias esperadas .....	170

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Figura 1-2	Esquema de proceso.....	8
Figura 2-2	Retos claves del talento humano en los momentos actuales.....	9
Figura 3-2	Procesos en la administración de recursos humanos.....	
Figura 4-2	Interrelación entre los procesos del talento humano.....	13
Figura 5-2	Factores exógenos que inciden en la productividad de las empresas .....	26
Figura 6-2	Simbología de diagrama de procesos.....	28
Figura 1-3	Localización de la empresa “PRASOL” .....	30
Figura 2-3	Ingreso a la empresa “PRASOL” .....	31
Figura 3-3	Productos derivados de la leche en “PRASOL” .....	32
Figura 4-3	Productos en la línea de refrescos fabricados en “PRASOL” .....	33
Figura 5-3	Análisis de unidades vendidas de los productos “PRASOL” .....	37
Figura 6-3	Productos en la línea de refrescos fabricados en “PRASOL” .....	39
Figura 7-3	Diagrama de Leche Entera Pasteurizada.....	40
Figura 8-3	Diagrama de flujo elaboración de queso fresco .....	42
Figura 9-3	Diagrama de flujo elaboración de Yogurt en Funda.....	43
Figura 10-3	Diagrama de flujo elaboración de Yogurt en Poma.....	44
Figura 11-3	Diagrama de flujo elaboración de Yogurt con Cornflakes .....	45
Figura 12-3	Diagrama de flujo elaboración de gelatina de funda.....	46
Figura 13-3	Diagrama de flujo elaboración de Postre de Refresco Rikola.....	47
Figura 14-3	Diagrama de Jugos de Naranja (Citrus) .....	48
Figura 15-3	Género en los trabajadores en la empresa “PRASOL” .....	51
Figura 16-3	Edad del talento humano de PRASOL.....	52
Figura 17-3	Nivel de instrucción en los trabajadores en la empresa “PRASOL” .....	53
Figura 18-3	Nivel de incidencia del talento humano en la empresa “PRASOL” .....	56
Figura 19-3	Gestión del Talento Humano de “PRASOL” .....	57
Figura 20-3	Diagrama de Pareto.....	58
Figura 21-3	Diagrama de Ishikawa.....	59
Figura 22-3	Gestión del Talento Humano por competencias .....	60
Figura 23-3	Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencia “PRASOL” .....	62
Figura 24-3	Propuesta del Organigrama.....	63
Figura 1-4	Perfil del Gerente General.....	132

Figura 2-4	Perfil del Jefe de Planta.....	133
Figura 3-4	Perfil del Jefe de Control de la Calidad .....	134
Figura 4-4	Perfil del Director Administrativo Financiero .....	135
Figura 5-4	Perfil del Jefe de Talento Humano.....	136
Figura 6-4	Perfil del Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas .....	137
Figura 7-4	Perfil del Jefe de Mantenimiento. ....	138
Figura 8-4	Análisis de unidades vendidas de los productos “PRASOL” .....	165
Figura 9-4	Tabla de Distribucion $\chi^2$ .....	169

## **ANEXOS**

**Anexo A:** Entrevista

**Anexo B:** Encuesta de personalidad 16 FP



## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad de la Empresa “PRASOL”, la cual pretende identificar la problemática existente y dar una solución adecuada enfocada a la producción de la misma. Para la realización de la propuesta se efectuó un diagnóstico organizacional, mediante la técnica de observación directa y una entrevista al Gerente General, con lo cual se desarrolló el Diagrama de Ishikawa y consecutivamente el Diagrama de Pareto identificando los diferentes problemas existentes y conjuntamente con el diagrama de flujos y diagrama de procesos con lo que se identificó el tiempo de producción de los productos de mayor relevancia, además se planteó los perfiles del puesto de trabajo para identificar las actividades que se realizan y llegar a denotar las competencias que se presentan en cada puesto por medio de la realización del Test de personalidad de 16 factores, el cual fue validada por medio de la aplicación del Alfa de Cronbach para tener una fiabilidad de los datos obtenidos. La propuesta está planteada con un flujograma global de procesos el cual está conformado por las etapas que contemplan la gestión de talento humano por competencias, las cuales inicia con la identificación de las actividades, el perfil del puesto de trabajo, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y retención con una retroalimentación del análisis organizacional y de producción, para mejorar el modelo según las necesidades del mercado. Mediante la aplicación del modelo de gestión la empresa incrementó la producción en un 4,13% por medio de una adecuada reestructuración interna, análisis de los diagramas de procesos, identificación de actividades y seguimiento de subprocesos de manera óptima y eficiente. Se recomienda que los perfiles de trabajo sean una directriz de lo que se desea del puesto de trabajo para mejorar la contratación del personal.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL>, <TALENTO HUMANO>, <GESTIÓN DE PROCESOS>, <COMPETENCIAS LABORALES>, <PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA>.

## ABSTRACT

The aim of this research was to develop a Model for Human Resource Management based on competencies for improving the productivity of the “PRASOL” company, in order to identify the current problematic into this entity as well as to provide an appropriate solution focused on its production. To carry out this research proposal, an initial diagnosis of organizational management was made by applying the research techniques such as direct observation and interview applied to general manager. Thus, the Ishikawa Diagram and sequentially the Pareto Diagram were developed with the purpose to identify the different current problems. By the flow chart and process diagrams, the production time of the most outstanding products was identified. In addition, the production worker profiles were stated to identify the activities as well as indicate the competences that are presented in each work are by means of the 16-factor Personality Test. To have the reliability of the obtained data, the application of Cronbach's Alpha was proved. The proposal is presented with a global flow of processes which is made up of the stages that contemplate the management of human talent by competences which begins with the identification of activities, job profile, recruitment, selection, induction, training, evaluation and reward with a feedback of the organizational and production analysis to improve the model according to the needs of the market. Through the efficient application of the management model, suitable internal restructuring, analysis of process diagrams, identification of activities and monitoring of the “PRASOL” entity increased production by 4.13. It is recommended that job profiles become a guideline to improve the staff recruitment.

**KEYWORDS:** ≤ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCE≥, ≤STAFF MANAGEMENT≥, ≤HUMAN RESOURCE≥, ≤PROCESS MANAGEMENT≥, ≤PROFESSIONAL COMPETENCIES≥, ≤COMPANY’S PRODUCTIVITY≥.

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a un sistema socio económico variable que afecta al desarrollo del país, además el alto impacto en el avance tecnológico interviene en los procesos productivos y en la gestión de las organizaciones especialmente en el área del talento humano. Esta realidad hace que la relación organización - personal cambie continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias en cada uno de los trabajadores. Ante estos retos se propone un sistema de gestión de talento humano por competencias como una alternativa idónea para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros con el propósito de incrementar su productividad.

La alternativa de un modelo organizativo es de gran importancia para las empresas ya que se encarga de estructurar de manera efectiva los procesos y la gestión del talento humano en las organizaciones.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en la organización. La empresa de lácteos Santillán y Oleas “PRASOL” es una organización presente en el mercado nacional tiene como meta atraer, desarrollar y mantener un talento humano idóneo mediante la alineación consistente de la gestión por competencias, lo que permite obtener productividad para un mercado alcanzado hace 26 años.

### 1.1 Problema de investigación:

En la actualidad las organizaciones deben enfrentar diariamente retos en el mundo laboral, lo que a su vez demanda una mejora en el desempeño de sus actividades y así obtener ventajas competitivas. El personal es el factor clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos de ésta. A medida que el desempeño sea más efectivo, su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conducirán al éxito de la

organización, generando una fuerza laboral capaz de enfrentar el cambio. Por esto se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

La explotación de las competencias aporta a la construcción social de un aprendizaje significativo para el desempeño productivo no sólo a través de la empresa sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial para que las organizaciones puedan conjugar estrategias e intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual y colectivo.

Estudios realizados acerca del sector productivo de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo asegura que dispone de 92 empresas productoras, entre grandes, medianas y pequeñas, que generan más de 8 500 puestos de empleo directo. La mayoría de estas empresas comercializan sus productos a escala regional y nacional incursionando en algunos casos en el mercado internacional.

Una de estas empresas es “PRASOL “ubicada en la parroquia San Luis perteneciente a la ciudad de Riobamba, esta empresa con el transcurso del tiempo ha ido incrementado sus actividades económicas, adquiriendo maquinaria automatizada, equipos de pasteurización de origen italiano. “PRASOL” se encuentra en el mercado desde hace 26 años gracias a su sólida experiencia, calidad e higiene en la elaboración de los productos, satisfaciendo las más altas expectativas de los clientes. Sus productos se caracterizan por ser de excelente calidad mediante el Certificado de Operaciones sobre la Base de Utilización de Buenas Prácticas de Manufactura N° 0054-12-2013C ” cumpliendo con lo que establece la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), su línea de producción está clasificada en: Leche en funda PRASOL; yogurt BON YOGU en diferentes sabores; quesos de mesa y mozzarella VALERITA, PAMELITA; refrescos bolo RIKOLOKIS; cola RIKOLA; gelatinas GELAPRASOL; bebidas BON ORANGE; citrus y naranjadas, el 70% de los productos se comercializa fuera de la provincia procesando diariamente entre 20.000 litros de leche proveniente de las comunidades aledañas al sector como son: Urbina, Cebadas, Atillo, Pungalá y San Luis. La empresa cuenta con un grupo conformado por 44 personas que laboran en la

planta, con un tipo de producción en línea por lo que se requiere un análisis relativo al talento humano útil para el mejoramiento de la productividad.

La gestión del talento humano por competencias es una metodología que permite la determinación de competencias necesarias organizacionales, laborales e individuales con el fin de mejorar los procesos operativos y administrativos de la empresa para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, esto implica ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.

### ***1.1.1 El planteamiento del problema***

La ciudad de Riobamba ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años en el campo productivo, sus habitantes se han caracterizado por ser emprendedores y trabajadores aumentando las microempresas lo que ha generado que cada vez exista mayor demanda y oferta de productos y servicios.

Existen estudios relacionados a canales de distribución, investigación de mercado, comercialización, pero no se han enfocado al talento humano de la empresa siendo éste considerado como motor de la misma, el personal no deja de ser indispensable pues es el pilar fundamental para el crecimiento de la empresa. “PRASOL” no cuenta con una adecuada gestión del talento humano ha venido acarreando inconvenientes por largos períodos de tiempo, los problemas de los trabajadores se los ha tratado sin dar un proceso y seguimiento adecuados para su particular solución. El tratar estos inconvenientes superficialmente ha ocasionado una reincidencia en los mismos, convirtiéndose en una lucha diaria, capacitaciones escasas, falta de concientización en cuanto a seguridad, higiene, pequeños accidentes laborales por la imprudencia de los trabajadores son los problemas existentes. Estos problemas se suscitan diariamente ocasionando pérdida de tiempo y dinero la falta de una adecuada gestión ha generado que las actividades en los puestos de trabajo sean compartidas entre varias personas es decir todos hacen un poco de todo.

Es así que se requiere de un modelo de gestión de talento humano por competencias que ayude a la organización a tener una visión correcta del para qué y por qué son parte de ella. Este modelo se enfocará en analizar la realidad del personal ante los niveles

emocionales, sociales e intelectuales, la eficiencia en sus labores, la pertinencia en sus puestos de trabajo, la administración de un grupo de personas desarrollando acciones competitivas en base a sus habilidades y destrezas todo esto aportará a un mejoramiento global de la organización alcanzando el éxito a través del personal adecuado, es ahí en donde la gestión de talento humano ocupa un papel muy importante dentro de la organización, siendo una base estratégica para el mejoramiento productivo.

## **1.2 La formulación del problema**

¿Un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá mejorar la productividad de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” de la ciudad de Riobamba?

## **1.3 La sistematización del problema**

- El modelo de gestión de talento humano por competencias ¿De qué manera incidirá en el aspecto productivo?
- ¿La propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias mejorará la calidad del producto y la seguridad en sus empleados?
- ¿Se podrá adaptar este modelo a la estructura de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”?
- ¿Se puede mejorar la productividad en la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” mediante la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias?

## **1.4 Justificación de la investigación:**

La empresa PRASOL carece de un adecuado sistema de gestión de talento humano, esta empresa está expuesta a la inconformidad de los trabajadores o al clima organizacional en un momento determinado convirtiéndose en una preocupación para la alta gerencia por esta razón se debe actuar de manera estratégica utilizando técnicas en la administración del personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En una organización la productividad es el problema al que se enfrenta y el talento humano es

una parte decisiva de la solución. Se considera a la empresa de Lácteos “PRASOL” el lugar en dónde se desarrolla la presente propuesta, la iniciativa nace con el fin de analizar la situación actual en la que se encuentra, evaluar su potencial a corto plazo, definir el puesto de trabajo de cada empleado, identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, con el propósito de tener mayor confiabilidad en cuanto a sus acciones diarias en los diferentes puestos de trabajo. Debido a que la empresa no cuenta con una adecuada gestión del talento humano se propone un modelo por competencias que permita integrar a los trabajadores de la planta y a la parte administrativa para formar una sola cadena común dando como resultado el mejoramiento productivo.

Existen organizaciones a nivel local que usan metodologías las cuales provienen de estudios realizados convirtiéndose en adecuados argumentos científicos que con la utilización de esta ciencia se aporta de manera exitosa a la empresa, tomando como referencia los procesos planteados por Chiavenato para la generación de un modelo adecuado que forme parte fundamental de la gestión de talento humano por competencias de la empresa.

## **1.5 Objetivos de la investigación:**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad de la Empresa “PRASOL”.

### ***1.5.2 Objetivos específicos.***

- Analizar la situación actual del talento humano en la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”.
- Sintetizar la metodología teórica para la gestión del talento humano por competencias en los subprocesos: Descripción y análisis de cargos, diseño de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y retención del personal en la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”.

- Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias enfocado en los puestos de trabajo de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” con la finalidad de una mejora productiva.
- Evaluar la productividad a partir del modelo de gestión del talento humano por competencias aplicado a PRASOL mediante la demostración de la hipótesis.

## **1.6 Hipótesis**

Ho. El modelo de gestión de talento humano por competencias no permite incrementar la productividad de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”

Ha. El modelo de gestión de talento humano por competencias permite incrementar la productividad de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”



## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Talento Humano**

La palabra TALENTO significa la aptitud, inteligencia o capacidad de una persona para para desempeñar o ejercer una actividad dentro o no de un puesto de trabajo. La palabra HUMANO significa un ser vivo que tiene la capacidad de pensar, sentir, y actuar.

En conjunto son los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y actitudes que una persona o grupo de personas las ponen en marcha comprometiéndose al logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.2 Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano dirigida por la gerencia de acuerdo a (CHIAVENATO I. , 2010, p.626) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (DESSLER, 2009, p. 832) afirma” que son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones de trabajo, específicamente el de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados”, en otras palabras da relevancia al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollar en beneficio de si mismo y del entorno donde labora diariamente.

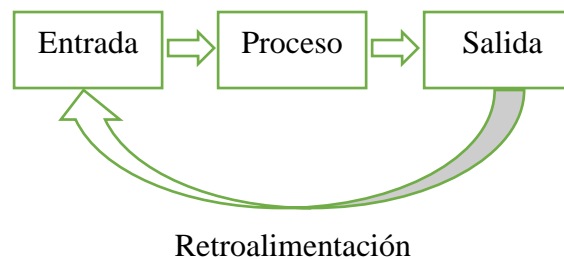
La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

#### **2.3 Proceso**

Maldonado “relaciona al proceso con el conjunto de recursos y actividades

interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida” (MALDONADO, 2011, pp. 6),

La existencia de la entrada justifica la ejecución del proceso, el proceso son aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre realizando bien desde la primera vez, la salida es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

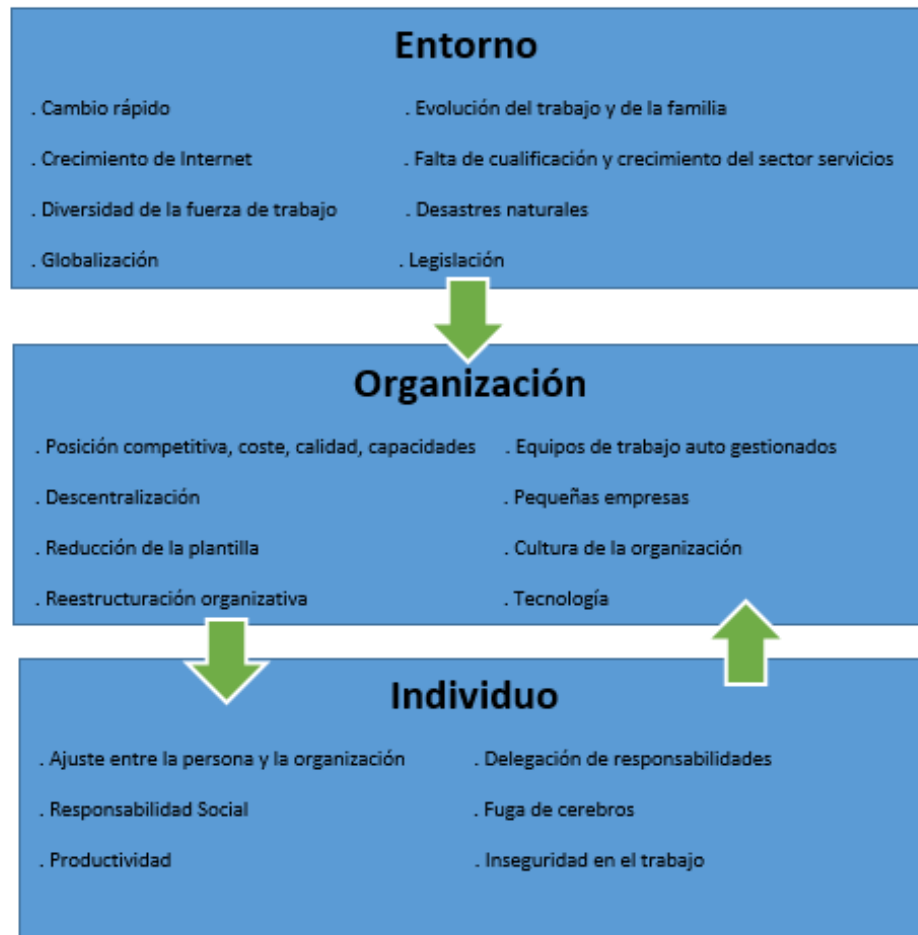


**Figura 1-2** Esquema de proceso

**Fuente:** (MALDONADO, 2011, pp. 6),

Gómez en su obra Gestión del recurso humano indica que “Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad” (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, p. 812). Todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción. El personal administrativo es aquel que apoya la función de línea. Los trabajadores también pueden clasificarse en función del grado de responsabilidad que tienen. Normalmente, el personal más antiguo (senior employees), por llevar más tiempo en la empresa, asume una mayor responsabilidad que el personal de más reciente incorporación (junior employees).

Los principales retos de RRHH a los que se enfrentan los directivos de hoy en día en las empresas que están afrontando correctamente, posiblemente logren mejores resultados que las que no lo hacen. Estos retos pueden clasificarse en función de su objetivo principal: El entorno, la organización o el individuo.



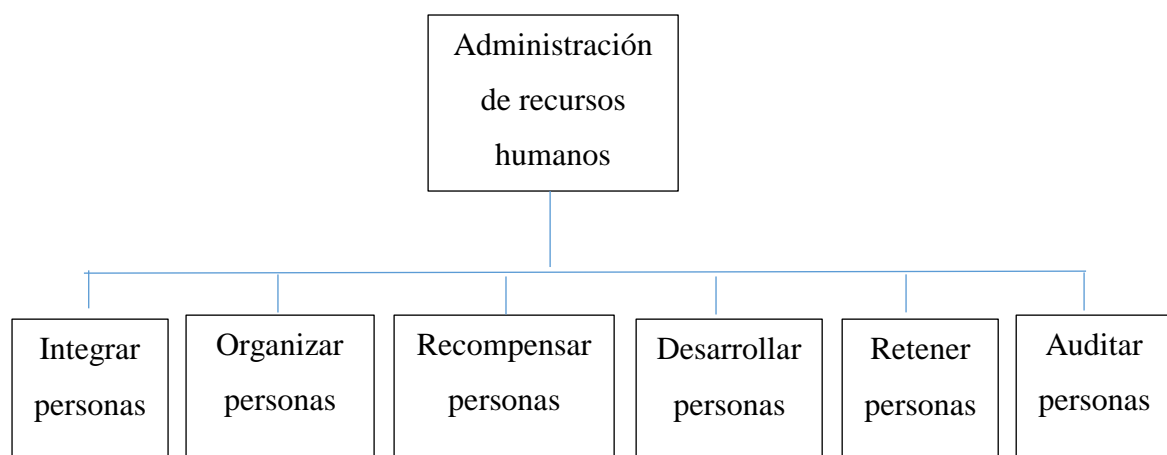
**Figura 2-1** Retos claves del talento humano en los momentos actuales  
**Fuente:** (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp. 4).

La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

### **2.3.1 Procesos de la gestión talento humano**

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son: Integrar, organizar, retener, recompensar, desarrollar y auditar a las personas. Son procesos íntimamente interrelacionado, su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

Los subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (CHIAVENATO I. , 2007, pp. 119).



**Figura 3-2** Procesos en la administración de recursos humanos

Fuente: (CHIAVENATO I. , 2007, pp. 119).

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado por procesos dinámicos e interactivos como se ilustra en la figura 2-3, los procesos básicos son los siguientes:

**Procesos para integrar a personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.

**Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa para orientar y acompañar su desempeño.

**Procesos para recompensar a las personas.** Son procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.

**Procesos para desarrollar a las personas.** Son procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

**Procesos para retener a las personas.** Son procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

**Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas verificando sus resultados. (CHIAVENATO I. , 2009, pp. 16).

## **2.4 ¿Qué es una competencia?**

Competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quién hará algo bien y quién de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

(RODRIGUEZ BELTRAME, 2014)

## **2.5 Modelo de gestión talento humano por competencias**

El mercado actual presenta cada vez más condiciones competitivas, internacionales y complejas, con lo que la organización requiere estar en constante cambio para no solo sobrevivir en el mismo. Esto implica que exista una reorganización interna en la empresa en la que es fundamental la Gestión del Talento Humano en los diferentes cambios que se presenten.

Una empresa con estructura organizacional en la que se presenta un enfoque estratégico, las interrelaciones jerárquicas contemplan la realización de trabajos en grupo en los que se asigna un incremento de responsabilidad a los integrantes. Esto nos conlleva a la

facilitación de información debido a que las personas son el pilar fundamental y no el puesto de trabajo.

Gestión por competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer".

Exige cumplimiento en las acciones laborales de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso, enfocándose en el desarrollo en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro implicando mayor integración, sistema de trabajo y cultura organizacional, persiguiendo así el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral.

Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión del Talento Humano (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación).

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que el Talento Humano de la empresa es el que le permite lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

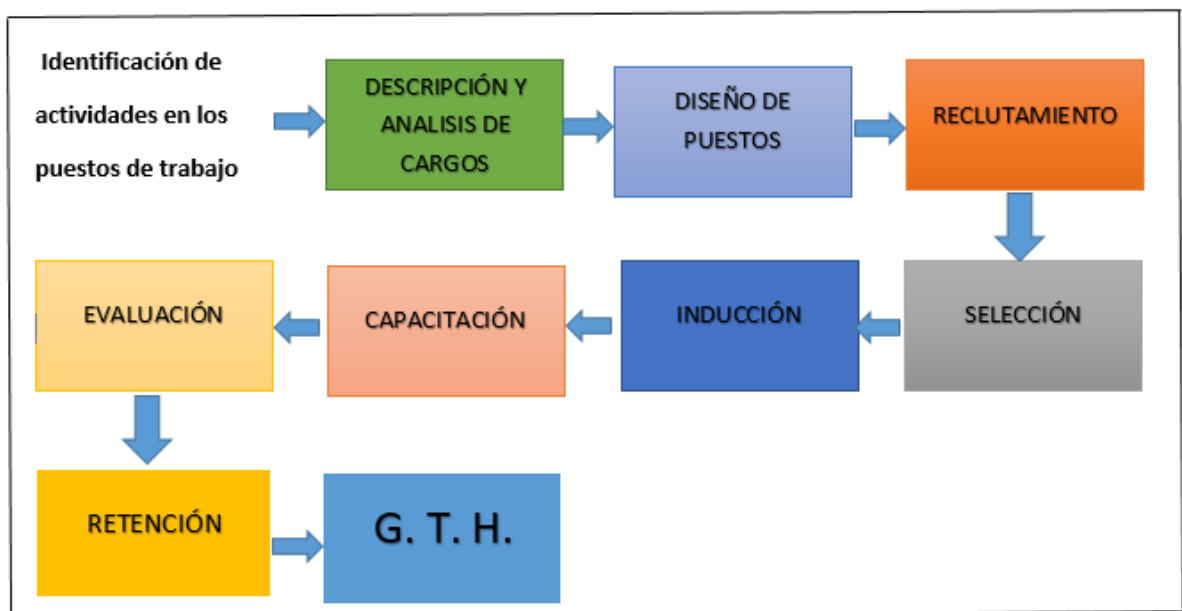
En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger (1999), identificaron entre otros, los siguientes beneficios derivados de una Gestión del Talento Humano por competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.

- Contribuye a maximizar la productividad.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso. (Rodriguez Beltrame, 2014)pag. 30

### 2.5.1 *Procesos del modelo de gestión del talento humano por competencias*

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa partiendo de una identificación de actividades, descripción y análisis de cargos, diseño de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, retención, que conducen a la obtención del valor agregado para la empresa. Estos procesos se detallan a continuación:



**Figura 2-2** Interrelación entre los procesos del talento humano

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 2.5.2 *Descripción y análisis de cargos*

La descripción del cargo es una breve reseña de las actividades y funciones que se debe realizar y desde donde se lo realiza con lo cual se puede analizar su cumplimiento y se entregan responsabilidades de cumplimiento de las mismas. Con lo que se busca lograr es identificar los requisitos físicos e intelectuales que efectúa el ocupante

El análisis de cargo busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

### ***2.5.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos***

Método de la entrevista: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.

Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata, de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

La descripción y el análisis de cargos facilitan al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planificación de la fuerza laboral, al establecimiento de políticas salariales, y a la evaluación del desempeño de la fuerza laboral.

### ***2.5.4 Diseño de puestos***

Para la realización del diseño del puesto de trabajo se tiene que identificar la posición, métodos de trabajo y relaciones con los demás conllevando a las competencias inherentes de cada uno; éstas tienen una variación conforme al puesto, nivel jerárquico y el área de desempeño. Y que los empleados deben ser capaces de maniobrar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología.



**Tabla 1-2** Enfoques para los diseños de puestos

<b>Filosofía/Enfoque</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Objetivo</b>
Administración Científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo.	Monotonía y aburrimiento	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajos en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados.	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye las necesidades de apoyo de staff.	Sacrifica las ventajas de la implicación sin reducir las desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea cargos que involucran al empleado aumenta la motivación, satisfacción y productividad.	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes Requiere empleados adicionales	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fábricas en donde es compatible con la nueva tecnología.		Eficiencia

**Fuente:** (SANTOS, 2010, pp. 140)

### **2.5.5 Reclutamiento**

El reclutamiento es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto de trabajo, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la misma.

El proceso de reclutamiento es realmente una actividad de venta. Su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado “el reclutamiento como una venta”, presenta algunas claves para el éxito de un reclutamiento entendido como una actividad de venta (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp.193-194).

### ***2.5.6 Fuentes de reclutamiento***

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

Empleados actuales. Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar. Referencias de los empleados actuales. Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios. Las referencias de los empleados pueden resultar una herramienta de reclutamiento eficaz, pues los empleados tienen un buen conocimiento de lo que hay que tener para ser un buen empleado y miembro de la organización. Sin embargo, puesto que los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características

### ***2.5.7 Selección basada en competencias***

La selección determina la calidad total de los integrantes de una organización. La contratación de la persona equivocada puede también provocar roces entre el personal, pues los demás trabajadores se sienten molestos porque tienen que resolver los errores de los empleados ineptos. Las contrataciones inadecuadas incluso pueden provocar que los

mejores empleados busquen trabajo en otra empresa. Todos estos efectos tienen derivaciones económicas (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp. 201).

De hecho, el valor económico de los buenos procedimientos de selección es mayor de lo que la mayoría de la gente cree. Se puede utilizar toda una variedad de herramientas en el proceso de selección. Antes de considerar estas técnicas, no obstante, debería conocer dos conceptos importantes para las herramientas de selección: la fiabilidad y la validez.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo. Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se basa en tres aspectos clave. La planeación de personal indica a los gerentes de personal, qué vacantes tienen posibilidades de presentarse. Tal tarea o acción posibilita que la selección se efectúe de manera eficaz y lógica. Para ello, la información para el análisis de puesto ofrece descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Por último, se necesitan candidatos para que el gerente de personal cuente con un grupo de estas personas entre los cuales escoger. Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará adecuadamente, para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, que se mencionan a continuación.

- Recepción de los solicitantes.
- Entrevista preliminar.
- Formas de solicitud.
- Pruebas de empleo.
- Entrevista.
- Investigación de historia anterior.
- Selección preliminar en el departamento de empleo.

- Selección final por el supervisor. Examen físico
- Colocación.

Como ya se ha mencionado anteriormente del cumplimiento eficiente de cada una de las partes del proceso depende la colocación o el rechazo.

### **2.5.8 Inducción**

Con la etapa de selección se elige al empleado más idóneo en función de los requerimientos del puesto de trabajo, el mismo que debe presentar un desempeño eficaz y que se pueda observar un alto potencial en él, pero esto no quiere decir que conozca lo que tiene que realizar ni como lo tiene que hacer por lo que la inducción es proporcionar la información básica necesaria a los nuevos trabajadores además de los requerimientos de la organización; entre otras, las normas que están establecidas (DESSLER, 2009, pp.292).

Como menciona (MONDY, 2010, pp. 210) “La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, del puesto de trabajo y el grupo de trabajo”.

En la inducción se debe conseguir que el empleado sienta un buen recibimiento y comodidad se debe presentar un panorama de la empresa como es: Misión, visión, políticas y procedimientos que posee; y que es lo que la empresa espera de su rendimiento y actividades desempeñadas.

Los programas actuales para la inducción son cada vez más amplios en los que una serie de temas de la empresa, los inicios, lo que representa, el ambiente laboral, la innovación, la diversidad, el respeto, la puntualidad, la atención al cliente entre otras presentan un claro enfoque de lo que la organización pretende mejorar.

Uno de los erros comunes que se suelen suscitar es que se subestima a la inducción y lo que se puede lograr de eso ya que la primera impresión es la que cuenta recordando que los nuevos empleados son los que mantendrán el funcionamiento de la empresa y dentro de los seis primeros meses de empleo deciden si quedarse o en irse de la empresa. (MONDY, 2010, pp. 210)

### **2.5.9 Capacitación**

Las actividades de capacitación enfocadas al personal que la empresa estructura son para lograr la satisfacción de sus requerimientos de cualificación además se alcanza que los empleados puedan entregar su máxima potencia.

*Algunas de las alternativas estratégicas de RRHH relacionadas con estas actividades son las siguientes:*

- *Elegir entre dar formación a los individuos o a los equipos de trabajadores que pueden provenir de diversas áreas de la empresa.*
- *Decidir si se enseñan cualidades específicas en el propio trabajo o si se utilizan fuentes externas de formación.*
- *Elegir si se resalta la formación específica al trabajo o una formación genérica.*
- *Decidir si se contrata a gente de fuera de la empresa, que ya tienen los conocimientos necesarios, con un salario alto (“comprar cualificación”) o si se invierten recursos en formar a los propios trabajadores de la empresa con un salario bajo, para que adquieran la cualificación necesaria (“crear cualificación”)* (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp 34).

### **2.5.10 Evaluación**

La empresa realiza una evaluación del desempeño de los trabajadores en función de las actividades asignadas con su eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las mismas para lo cual se plantea:

- Efectuar un sistema de evaluación acorde a los requerimientos de los puestos de trabajo a fin de lograr una identificación de las debilidades particulares que posean.
- Los datos históricos que se obtuvieron en los análisis anteriores servirán como una herramienta de desarrollo ayudando a los empleados a mejorar su actividad.
- Centrándose en diferentes objetivos de los cuales se pueda entregar una información más amplia de cada puesto de trabajo.

- El sistema de evaluación debe ser participativo y pro activa en el que los trabajadores formen parte primordial no solo como evaluados. (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp 33-34).

### ***2.5.11 Evaluación de los rasgos de personalidad y comportamiento laboral***

Para conocer la relación entre la personalidad y el comportamiento de las personas dentro de su lugar de trabajo se analiza los rasgos de personalidad que de acuerdo a (AIKEN, 2003, pp. 9-14) “ son aquellos sentimientos, deseos, tendencias a la acción que contribuyen a los aspectos importantes de la personalidad ” lo que contribuye a entender desde el punto de vista psicológico los aspectos conductuales de la persona.

#### ***2.5.11.1 Instrumento de medición: Test 16 FP***

Es un instrumento utilizado en psicología para obtener de manera objetiva información referente a la esfera social y psicológica que tiene la conducta humana, la importancia radica en que se puede obtener datos cuantitativos y cualitativos de la personalidad del empleado.

Este instrumento test 16 FP es desarrollado por Cattell y sus colaboradores en la universidad de Illinois que contienen 16 dimensiones o escalas con 4 dimensiones secundarias adicionales cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios. Está constituido de 185 reactivos agrupados en 16 factores y cada uno de ellos agrupa en 10 ó 13 reactivos, de igual forma proporciona tres posibles opciones: a, b y c, la a y c se refiere a las (si-no) y tienen un valor de 0 ó 2 según sea el caso, la b tiene un aspecto intermedio tiene un valor de 0 ó 1.

Está compuesto de tres características de la siguiente manera.

**RANGO 1** Rasgo de personalidad que comprende los valores más bajos de la escala desde 0 hasta 40.

**RANGO 2** Rasgo de personalidad que comprende los valores más altos desde 60 hasta 100.

**RANGO NO DEFINIDO** Que comprende a la gente promedio y la escala está entre 40 hasta 60, y la persona con una puntuación menor a 40 se considera como factor(-) y si la puntuación es mayor a 60 es una persona con factor(+).

A continuación se detalla los 16 factores:

**Tabla 2-1** Factores del test 16FP

FACTOR A	
Reservado/ Expresivo	
Baja puntuación	Alta puntuación
Reservado	Expresivo
Cauteloso, privado, no le gusta exteriorizar sus sentimientos.	Expresa con gran viveza y claridad sus pensamientos o sentimientos subjetivos.

FACTOR B	
Menos inteligente/ Más inteligente	
Baja puntuación	Alta puntuación
Menos inteligente	Más inteligente
Puede limitar su rendimiento profesional, no se adapta rápidamente.	Es brillante perspicaz, aprende rápido, intelectualmente adaptable, muestra buen juicio de moral alta, perseverante.

FACTOR C	
INESTABLE/EMOCIONALMENTE ESTABLE	
Baja puntuación	Alta puntuación
Se molesta fácilmente por cosas y personas, inconforme, reacciones neuróticas, conducta histérica y obsesiva, busca pleitos y situaciones problemáticas	Tienen un mayor control de sus emociones y no se ven afectadas con facilidad por los problemas o reveses de la vida. No presentan síntomas neuróticos ni hipocondríacos, tienen un enfoque realista de la vida, son pacientes, tranquilas, perseverantes y confiables

FACTOR E	
SUMISO/AFIRMATIVO	
Baja puntuación	Alta puntuación
No poder expresar con libertad y oportunidad las ideas, creencias o sentimientos, Tener poca o nula espontaneidad al expresarse, sentirse víctima.	Seguridad, desenvoltura, personalidad definida, Capacidad para generar ideas positivas y emociones sanas

FACTOR F	
SOBRIO/DESPREOCUADO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Serio, silencioso, introspectivo, lleno de preocupaciones, reflexivo, comunicativo, apegado a valores internos, lento, cauto.	Entusiastas, espontáneas, expresivas y alegres. Estos individuos son muy francos, impulsivos y mercuriales. Con frecuencia salen electos como líderes.

FACTOR G	
ACTIVO/ESCRUPULOSO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Personas que trabajan con energía y rapidez, realiza su trabajo en el momento en que se le habla.	Perseverante, moralista, juicioso, determinado, responsable, emocionalmente disciplinado dominado por el sentido de la obligación.

FACTOR H	
RECATADO/AVENTURADO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Limitan a lo seguro, predecible y estable para evitar situaciones o estímulos que puedan alterar su delicada homeostasis interna.	Insensible a la amenaza, vigoroso socialmente, activo, interesado en el sexo opuesto

FACTOR I	
CALCULADOR/APECTUOSO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Valoran sobre todo la independencia y el intelecto, Piensan mucho las cosas antes de tomar cualquier acción, Se aseguran de que la información sea precisa y completa antes de proceder	Sobrepotegido, inquieto, espera atenciones y afecto, inseguro, busca ayuda y simpatía, amable, gentil.

FACTOR L	
CONFIADO/DESCONFIADO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Es tolerante, relajado, amigable, confiado, acepta condiciones, es flexible a cambios, comprensivo y permisivo, elástico para corregir a la gente, conciliador	Son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo de estos individuos

FACTOR M	
PRACTICO/IMAGINATIVO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Tiene preocupaciones reales, alerta a las necesidades prácticas, preocupado por intereses y asuntos inmediatos, guiado por realidades objetivas	Estas personas van por el mundo sumergidas en sus pensamientos, distraídas e inatentas a lo que sucede a su alrededor. Son seres con una gran imaginación, muy creativos, poco convencionales e interesados sólo en la esencia de las cosas.

FACTOR N	
INGENUO/ASTUTO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Son personas genuinas, abiertas, directas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros. Estos individuos son muy espontáneos y auténticos; si quieren algo, lo piden sin incurrir en planes elaborados de interacciones humanas.	Tienden a ser calculadoras, frías, refinadas, diplomáticas y muy conscientes socialmente. Se pueden describir como utilitaristas; usan sus destrezas sociales para relacionarse con personas a las que les puedan sacar provecho para realizar sus planes.

FACTOR O	
SEGURO DE SI/APREHENSIVO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Tienen una visión muy positiva de su persona, no están propensos a experimentar culpa. Estas personas se sienten tan satisfechas con lo que son que, en ocasiones, tienden a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás, pues creen merecerlo todo.	Personas cuya vida interna se rige por el sufrimiento. Estas personas tienen expectativas personales muy altas, se preocupan demasiado, experimentan muchos sentimientos de culpa, son inseguros y no se sienten aceptados en situaciones grupales.



FACTOR Q1	
CONSERVADOR/EXPERIMENTADOR	
Baja puntuación	Alta puntuación
Tímido, autosuficiente, inhibido en sus contactos personales.	Sociable, desinhibido y facilidad para hacer y mantener contactos interpersonales

FACTOR Q2	
DEPENDIENTE/AUTOSUFICIENTE	
Baja puntuación	Alta puntuación
Personalidad pasiva, orienta su conducta hacia las personas que le brindan mucho apoyo	Son individuos que acostumbran tomar decisiones sin preocuparse de las opiniones ajenas, prefieren estar solos la mayor parte del tiempo y hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás.

FACTOR Q3	
INCONTROLADO/CONTROLADO	
Baja puntuación	Alta puntuación
No se esfuerza por controlarse y disciplinarse para lograr igualarse a los ideales de conducta, y no le dan importancia algunas de las reglas que establece la sociedad.	Se esfuerza por igualar su conducta y socialmente aceptable. Estas personas tienden a controlar sus emociones, son muy autosuficientes compulsivos y perfeccionistas.

FACTOR Q4	
RELAJADO/TENSO	
Baja puntuación	Alta puntuación
Tranquilo, sereno, no frustrado.	Experimentan niveles extremos de tensión nerviosa. Estos individuos padecen de incomodidad subjetiva constante, son impacientes y se distinguen por su incapacidad para mantenerse inactivos.

### 2.5.12 Evaluación del desempeño basado en competencias

La realización de la evaluación estará definida en el puesto de trabajo y sus competencias que se proponen para la empresa desde el puesto, nivel jerárquico y el área de desempeño. Cada competencia deberá tener una apertura en grados o niveles además tendrá relación con el puesto y el área que se ha empleado en la realización de la actividad por la posición evaluada. Con la realización de esta evaluación por competencias la empresa logra colocar un proceso contra la subjetividad y el favoritismo a sus procesos de evaluación del personal con lo que se contará con una herramienta con la que se pueda sustentar objetivamente la calificación otorgada al evaluado.

La evaluación se puede realizar en función de la estrategia organizacional enfocándose principalmente a la Misión u objetivos establecidos y competencias laborales. El método de evaluación del desempeño que se tome deberá comprender y considerar los datos de

identificación del trabajador, identificando su período de evaluación, quien o quienes efectúan, además de los indicadores y parámetros a valorar. (SANTOS, 2010, pp. 143)

*Finalmente, una vez establecido el panorama general sobre los principales procesos de recursos humanos y su interrelación con las competencias, es necesario profundizar sobre las raíces, terminología, tipos y características de las mismas, dado que son la parte medular para el desarrollo de cualquier sistema de Gestión del Talento Humano por competencias.* (CHIAVENATO I. , 2010, pp. 96)

La evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo además proporciona información a las personas sobre las prioridades que busca la gerencia, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, etc.

### **2.5.13 Retención**

Una de las principales inquietudes de los trabajadores es la percepción de que su ascenso este limitado o que no suceda, en la organización se debe plantear y estar siempre atentos en la satisfacción laboral que se traduce en la pérdida de talento e incrementos de los costes de formación resultado de la mayor rotación de los trabajadores. (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp. 157).

Los administradores están en pleno conocimiento de los altos costos de la rotación de personal por lo que se dan constantes motivos para que los empleados se queden en la empresa recordando que al tener un trabajador de calidad en toda su extensión lo que se tiene que hacer es retenerlo por lo que la empresa plantea estrategias para ello. Lo cual deber ser percibido por el empleado y de tal manera que este conforme con lo que la empresa le está entregando (MONDY, 2010, pp. 411-412).

## **2.6 Producción y productividad**

*Producción* es la actividad económica mediante el cual ciertos factores como el capital y el trabajo se combinan entre sí para la elaboración y fabricación de bienes y servicios que desea una población para satisfacer las necesidades. Mientras que la productividad según Martínez (2007) es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de

una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos.

*Productividad* tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina (GUTIÉRREZ, 2010, pp.35).

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: Eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de los mismos, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado) (GUTIÉRREZ, 2010, pp.35).

De esta manera podemos escribir como la productividad por la siguiente ecuación:

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Insumos\ Empleados} \quad (1)$$

Es oportuno tener en cuenta que no podemos analizar la productividad basándonos en una sola variable, ya que en una empresa industrial encontramos recursos (variables) como la materia prima, mano de obra, energía, entre otros. Entonces la ecuación mencionada queda de la siguiente manera (DÍAZ VALLADARES, 2014, pp. 13):

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Materia\ Prima + Mano\ de\ obra + Energía + \dots + otros} \quad (2)$$

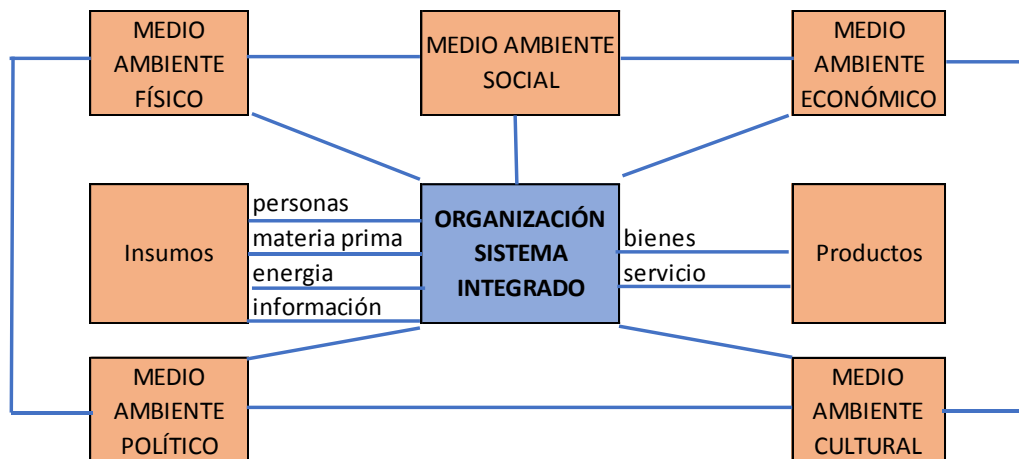
Según Díaz la productividad es parte de los tres componentes en los que está basada la competitividad:

**Calidad:** Para satisfacer cabal y plenamente las especificaciones de los Clientes

**Oportunidad:** Para brindar siempre una rápida y cumplida entrega de los productos y servicios.

**Productividad:** Como única forma de lograr el nivel adecuado de eficiencia y de eficacia

de las operaciones de modo que permitan tener los costos bajo control y poder así ofrecer un precio justo a los cada vez más exigentes clientes (DÍAZ VALLADARES, 2014, pp. 13):.



**Figura 5-2** Factores exógenos que inciden en la productividad de las empresas

Fuente: DÍAZ VALLADARES, 2014, pp. 13

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

Finalmente vale la pena destacar que la productividad nos ayuda a mejorar nuestro estándar de vida trabajando constantemente día a día en la eficacia y eficiencia de la producción del sector industrial.

## 2.7 Diagramas de procesos:

Según (Díaz, 2014). *Un diagrama de proceso de operaciones es una representación de los momentos en los que se introducen los materiales al proceso, y de la secuencia de inspecciones y de todas las operaciones, excepto aquellas que tienen que ver con el manejo del material. Comprende la información que se considera necesaria para el análisis, tal como el tiempo requerido y lugar de localización.*

Según (Chase & Jacobs, 2014). Las hojas de proceso son figuras que se utilizan para la toma directa de los detalles y tiempos, de las fases en que puede descomponerse una operación de trabajo determinado.

Por tanto, el diagrama de proceso es una representación gráfica relativa a un proceso industrial o administrativo. El diagrama de operaciones de proceso indica las operaciones e inspecciones, presentes en un determinado proceso; desde la toma de la materia prima

hasta el empaque del producto terminado. Es importante señalar el tiempo de cada actividad y los materiales utilizados. Para la elaboración de éste tipo de diagramas es necesario observar directamente las actividades y tomar los tiempos de cada una de ellas. (Neibel, 1996).

## 2.8 Símbolos de los diagramas:

Según (Díaz, 2014) los símbolos para la realización del diagrama son los siguientes:

- **Operación:** Graficamos una operación, cuando el material sufre una transformación durante el proceso. Cuando se cambia intencionalmente la característica del material
- **Inspección:** Graficamos una inspección cuando se verifica con un estándar; sea esta la calidad y cantidad. Así mismo cuando se somete a un examen comparándolo con el estándar para determinar su conformidad.
- **Transporte:** Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
- **Espera:** Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto que se necesite.
- **Almacenamiento:** Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y/o cantidad. En general no agrega valor.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

**Figura 6-2** Simbología de diagrama de procesos

**Fuente:** <https://ingenieriayeducacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>

## **CAPÍTULO III**

### **3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad de la empresa de productos alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”, responde a las interrogantes: El modelo de gestión de talento humano por competencias ¿De qué manera incidirá en el aspecto productivo?, ¿La propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias mejorará la calidad del producto?, ¿Se podrá adaptar este modelo a la estructura de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”?, ¿Se puede mejorar la productividad en la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL”, de tal forma que a la información recopilada se le apliquen técnicas y procedimientos que aseguren que los resultados sean lo más significativo posible.

#### **3.1 Localización de la empresa**

Datos de la empresa: Empresa de lácteos Santillán “PRASOL”

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: San Luis

Dirección: Independencia 35 y Simón Bolívar

La empresa de lácteos Santillán “PRASOL” es una empresa procesadora de alimentos dedicada a la pasteurización de leche y fabricación de derivados lácteos, cuyos productos cumplen con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura BPM en forma satisfactoria.

### 3.2 Emplazamiento de la Empresa

La empresa se encuentra en el centro de la parroquia San Luis tiene una área de 542 m<sup>2</sup> se encuentra en una zona que permite el fácil acceso a la zona 3, cuenta con instalaciones adecuadas, vías de acceso de primer orden, reglas de higiene y de inocuidad para desarrollar la actividad productiva a la que está encaminada. Su ubicación se plasma en el siguiente gráfico:



**Figura 1-3** Localización de la empresa “PRASOL”

Fuente: Google Earth 2016 (<https://www.google.com.ec/maps/@-1.7102834,-78.6452372,18z>)





**Figura 2-3** Ingreso a la empresa “PRASOL”  
**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.3 Marco institucional

La empresa de Lácteos Santillán y Oleas en sus 26 años de producción al servicio de la ciudadanía riobambeña, ha pasado por etapas de rentabilidad altas y bajas. No obstante, su lema desde el principio fue “No importa la cantidad sino la calidad” y mantener satisfecho al cliente.

Tras la aceptación de un pequeño mercado receptaron una oferta de 10.000 refrescos con un anticipo del 50%, consiguieron la materia prima para comenzar a elaborar el producto. La primera maquinaria que obtuvieron fue semi-automática su producción diaria era aproximadamente de 3.000 refrescos en 8 horas, este mecanismo aportó significativamente a la empresa que en ese entonces se llamaba Productos Alimenticios Santillán Oleas (PRASOL). En 1996 las ventas incrementaron considerablemente a 50.000 refrescos aproximadamente, en menos de dos años adquirieron 5 máquinas automáticas. En 1997 se implementó la línea de producción de: Yogurt, manjar de leche, queso y jugos naturales obteniendo una buena aceptación en el mercado local. Conforme pasaba el tiempo se implementó la línea de producción de leche pasteurizada, permitiendo tener un crecimiento favorable en el mercado en los últimos años.

### 3.4 Misión

Procesar y comercializar productos alimenticios de calidad en el mercado nacional, satisfaciendo las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad e higiene, sensibles al medio ambiente, bajo los principios de inocuidad, a través de la utilización de tecnología de punta, personal capacitado y formado, materia prima calificada, bases para su crecimiento y desarrollo. (EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN, 2016).

#### 3.4.1 Visión

Par el próximo lustro ser una empresa líder e innovadora en la producción y comercialización de productos lácteos y refrescos, sustentada en una cultura de servicio y calidad, garantizando la inocuidad de sus productos y satisfaciendo a sus colaboradores y clientes. (EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN, 2016).

### 3.5 Productos” PRASOL”

La empresa de Lácteos Santillán y Oleas “PRASOL” posee una variedad de productos, cada uno de ellos en diferentes presentaciones como se puede observar en la figura 3-3. Los productos lácteos que la empresa oferta al mercado son: Leche en funda, yogurt bon yogú, y queso.

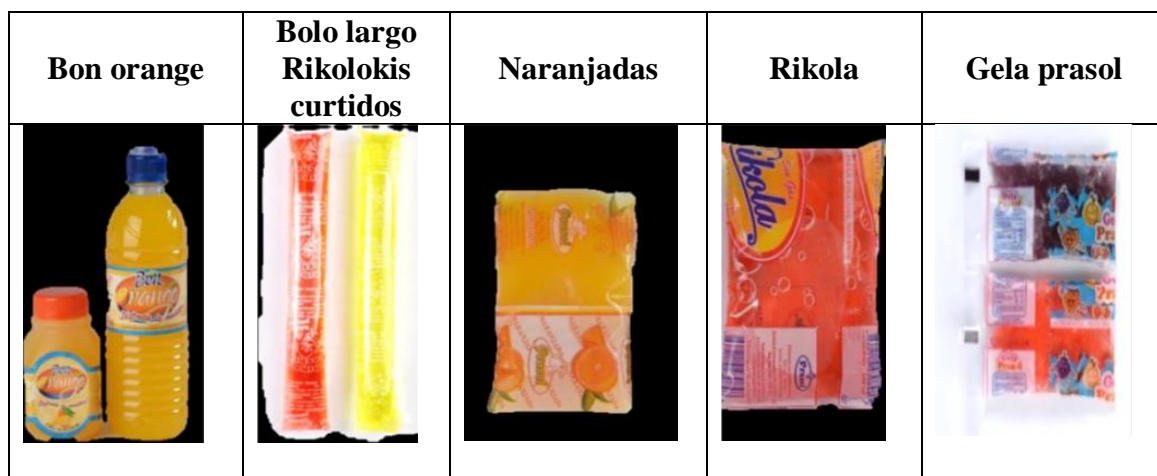
Leche en funda	Yogurt bon Yogú	Queso
		

**Figura 3-1** Productos derivados de la leche en “PRASOL”

**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

La figura 4-3 ilustra los refrescos que la empresa oferta al mercado como: Jugos Bon orange, Bolo Rikolokis, Naranjadas, Rikola, gela prasol.



**Figura 4-3** Productos en la línea de refrescos fabricados en “PRASOL”

**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.6 Análisis de ventas de los productos de la empresa “PRASOL”

Las tablas que se presentan a continuación ilustran las ventas mensuales de cada producto “PRASOL”, detallando cada uno sus diferentes presentaciones y porcentajes respectivos.

**Tabla 1-3** Ventas totales mensuales durante 5 meses de Refrescos “PRASOL”(2015)

PRODUCTO	UNIDADES DE VENTA	VENTAS	PORCENTAJE DE VENTAS (%)	PRECIO (\$)
FUNDA RIKOLA	FUNDAS X 24 UND	8500	38,51	11900
BOLO LARGO	FUNDA X 50UND	2558	11,59	3837
NARANJADA	FUNDA X 50UND	2361	10,69	3541,5
NARANJADA GIGANTE	FUNDA X30UND	1690	7,66	2028
JUGOS 250cc	FUNDA x 12UND	446	2,02	1048,1
GELA PRASOL 100CC	FUNDA X25UND	6515	29,52	10098,25
TOTAL		22070	100	32452,85

**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Como se puede observar en la tabla 1-3 el producto de mayor relevancia es el refresco RIKOLA por tal razón este producto es seleccionado para el objeto de estudio.

**Tabla 2-3** Ventas totales mensuales durante 5 meses de Leche “PRASOL”(2015)

<b>LECHE” PRASOL”</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE VENTAS (%)</b>	<b>PRECIO (\$)</b>
LECHE PRASOL 1/4 LITRO	FUNDA	18485	3,18	2587,9
LECHE PRASOL 1/4 LITRO	FUNDA X 140	30100	5,18	589960
LECHE PRASOL 1/4 LITRO	FUNDA X 140	61208	10,54	17138,24
LECHE PRASOL 1/2 LITRO	FUNDA X 70	15890	2,74	311444
<b>LECHE PRASOL 1 LITRO</b>	<b>FUNDA</b>	<b>149131</b>	<b>25,68</b>	82022,05
LECHE PRASOL 1 LITRO	FUNDA X 35	12235	2,12	6729,25
LECHE PRASOL DE 900CC	FUNDA	4795	0,83	2637,25
LECHE PRASOL DE 450CC	FUNDA	5536	0,95	1550,08
CREMA DE LECHA	LITROS	15	0,0025	3,75
LECHE PRASOL DE 225CC	FUNDA	9853	1,69	1477,95
LECHE GRAN 1/4 LITRO	FUNDA	26280	4,52	3679,2
LECHE 1/2 LITRO	GRAN FUNDA	18420	3,17	5157,6
LECHE 1 LITRO	GRAN FUNDA	21289	3,67	11708,95
LECHE DE 900CC	GRAN FUNDA NEGRA	36047	6,21	19825,85
LECHE DE 450CC	GRAN FUNDA NEGRA	18720	3,22	5241,6
LECHE DE 225CC	GRAN FUNDA NEGRA	26880	4,63	4032
LECHE DE 900CC	GRAN FUNDA AZUL	26587	4,58	14622,85
LECHE DE 450CC	GRAN FUNDA AZUL	10500	1,81	2940
LECHE DE 225CC	GRAN FUNDA AZUL	16320	2,81	2448
LECHE FORTY 1/4 LITRO	FUNDA	10860	1,87	1520,4
LECHE FORTY 1/2 LITRO	FUNDA	6990	1,20	1957,2

LECHE FORTY 1 LITRO	FUNDA	14259	2,45	7842,45
LECHE 1 LITRO	GRAN FUNDA ROJA	4619	0,79	2540,45
LECHE 1 LITRO PROMOC.	GRAN FUNDARROJA	23358	4,02	11679
LECHE PRASOLAC 900ML	FUNDA	12266	2,11	6746,3
LECHE CRUDA	LITRO	2	0,00034	0,5
<b>TOTAL LECHE</b>		<b>580645</b>	<b>100</b>	<b>1117492,82</b>

**Fuente:** Empresa de Lácteos "PRASOL"

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Como se puede observar en la tabla 2-3 el producto de mayor relevancia es LECHE PRASOL FUNDA 1 LITRO por tal razón este producto es seleccionado para el objeto de estudio.

**Tabla 3-1** Ventas totales mensuales durante 5 meses de Queso "PRASOL"(2015)

<b>QUESO "PRASOL"</b>	<b>VENTAS POR UNIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE VENTAS (%)</b>	<b>PRECIO (\$)</b>
<b>QUESO RECTANGULAR 750GR</b>	<b>16694</b>	<b>91,95</b>	41735
QUESO MOZARELA	247	1,36	765,7
QUESO RECTANGULAR 700GR FUNDA	1200	6,61	3000
QUESO ANDINO	14	0,077	35
<b>TOTAL QUESO</b>	<b>18155</b>	<b>100</b>	<b>45535,7</b>

**Fuente:** Empresa de Lácteos "PRASOL"

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Como se puede observar en la tabla 3-3 el producto de mayor relevancia es el QUESO RECTANGULAR 750GR por tal razón este producto es seleccionado para el objeto de estudio.

**Tabla 4-3** Ventas totales mensuales durante 5 meses de Yogurt "PRASOL"(2015)

<b>YOGURT" PRASOL"</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE VENTAS (%)</b>	<b>PRECIO (\$)</b>
YOGURT LECHERO FUNDA LT	LITROS	19614	38,23	50099,9

YOGURT CONFLEX CC	LITROS	4911	9,58	14009,9
<b>YOGURT POMA LT</b>	<b>LITROS</b>	<b>26774</b>	<b>52,19</b>	36810,25
<b>TOTAL YOGURT</b>		<b>51299</b>	100	100920,05

**Fuente:** Empresa de Lácteos "PRASOL"

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Como se puede observar en la tabla 4-3 el producto de mayor relevancia es el YOGURT POMA LT por tal razón este producto es seleccionado para el objeto de estudio.

Se realizó un análisis de ventas global de los productos subdivididos en 4 categorías:

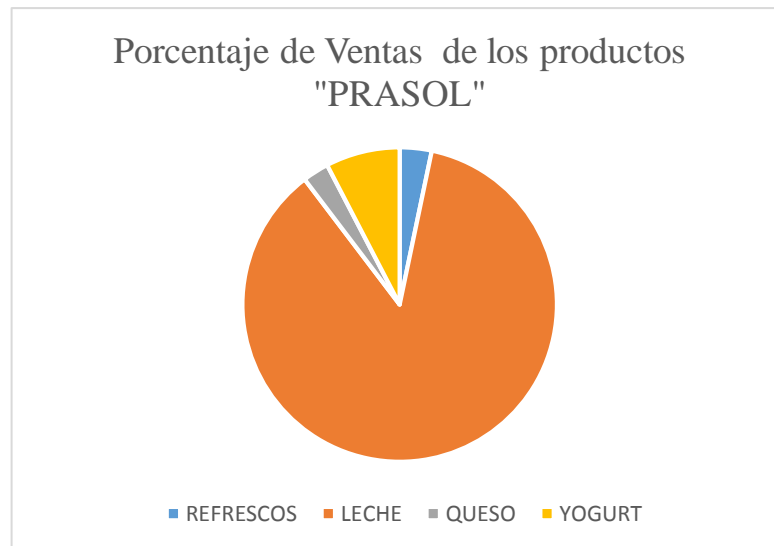
**Tabla 5-3** Análisis global de ventas "PRASOL"

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS (%)</b>	<b>TOTAL DE VENTAS (\$)</b>
REFRESCOS	LITROS	61494	3,28	32 452,85
LECHE	LITROS	2407065,88	86,38	1 117 492,82
QUESO	KILOGRAMOS	13482,150	2,70	45 535,7
YOGURT	LITROS	127874,99	7,63	100 920,05
<b>TOTAL</b>			100	<b>1 296 401,42</b>

**Fuente:** Empresa de Lácteos "PRASOL"

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

En la tabla 5-3 se indica el análisis global de ventas mensuales con el porcentaje respectivo de cada gama de producto reflejando el ingreso económico de la empresa durante 5 meses.



**Figura 5-3** Análisis de unidades vendidas de los productos “PRASOL”  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

En la figura 5-3 se refleja las unidades vendidas en donde se observa que en un 3,28% corresponde a la venta de refrescos, el 2,7% corresponde a la venta de queso, el 7,63% corresponde a la venta de yogurt y el 86,38% corresponde a la venta de leche. Una vez analizado cada producto se determina que la leche es el PRODUCTO ESTRELLA de “PRASOL”.

### 3.7 Metodología

Para desarrollar esta propuesta se utiliza lo siguiente:

*Investigación* Descriptiva y Explicativa. - Describe la situación en concreto de la empresa mostrando el efecto que tendrá el modelo dentro de la producción.

*Método Inductivo.* - Parte de lo particular siendo el Talento Humano de la empresa a lo general que es el cálculo de la productividad.

### 3.8 Técnicas e instrumentos a utilizar

En el desarrollo de la investigación se utiliza las siguientes técnicas e instrumentos:

Cuestionario. Se elabora una serie de preguntas escritas dirigida al Gerente y trabajadores.

Entrevista. Se aplica la técnica de entrevista en base a las preguntas desarrolladas en el cuestionario. Esta técnica está dirigida al Gerente, Coordinadora de talento Humano y trabajadores.

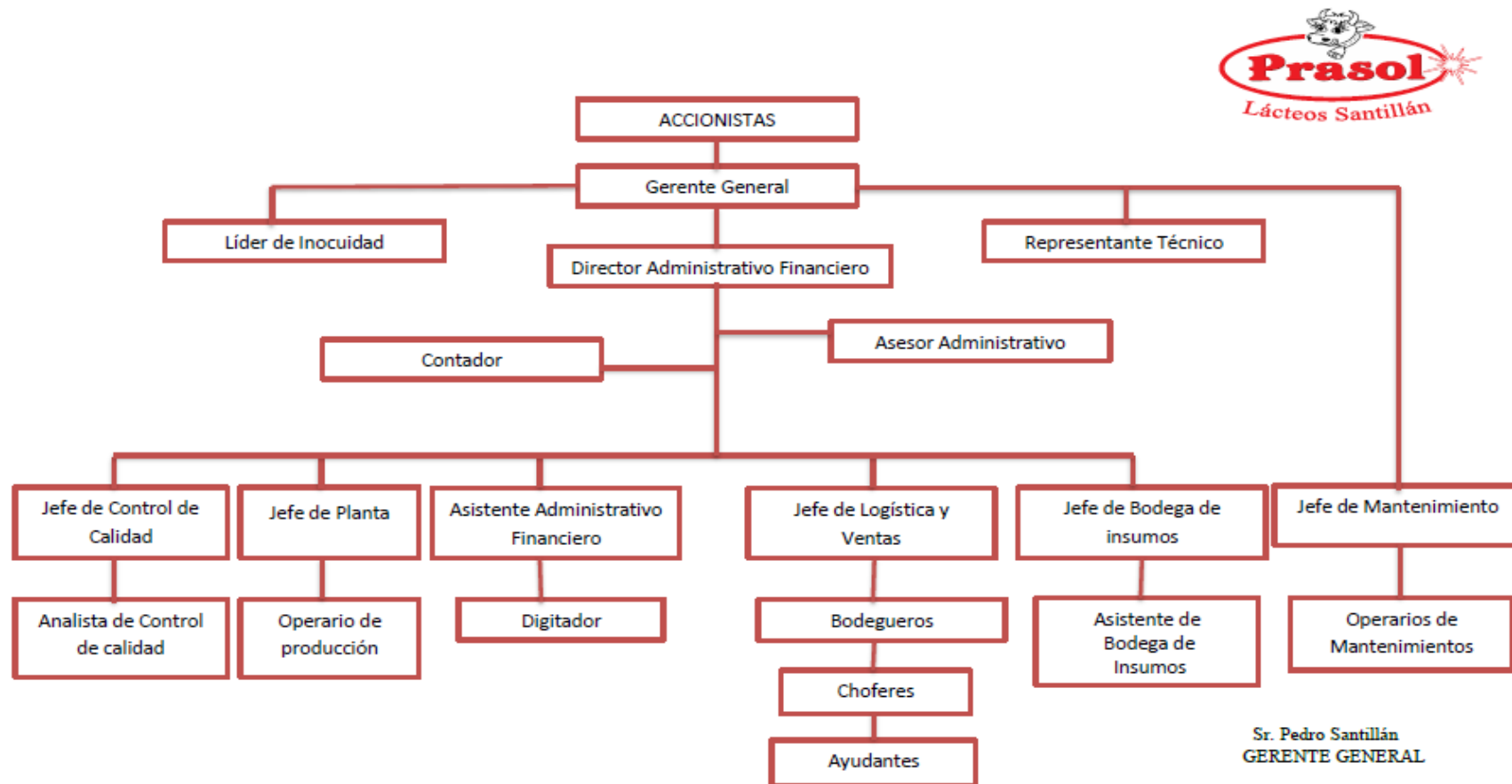
### **3.9 Herramientas a utilizar**

En la investigación se utiliza como herramientas, una cámara fotográfica de todas las actividades efectuadas en el área de producción, para la tabulación de datos utilizando el software Excel, para el desarrollo de la investigación se utilizan los diagramas de Ishikawa y de Pareto.



### 3.10 Organigrama actual de la empresa de lácteos Santillán y Oleas “PRASOL”

En la figura 6-3 se ilustra el organigrama de la empresa” PRASOL” en donde están representados los niveles de jerárquicos y sus respectivos niveles operativos que conforman el talento humano.



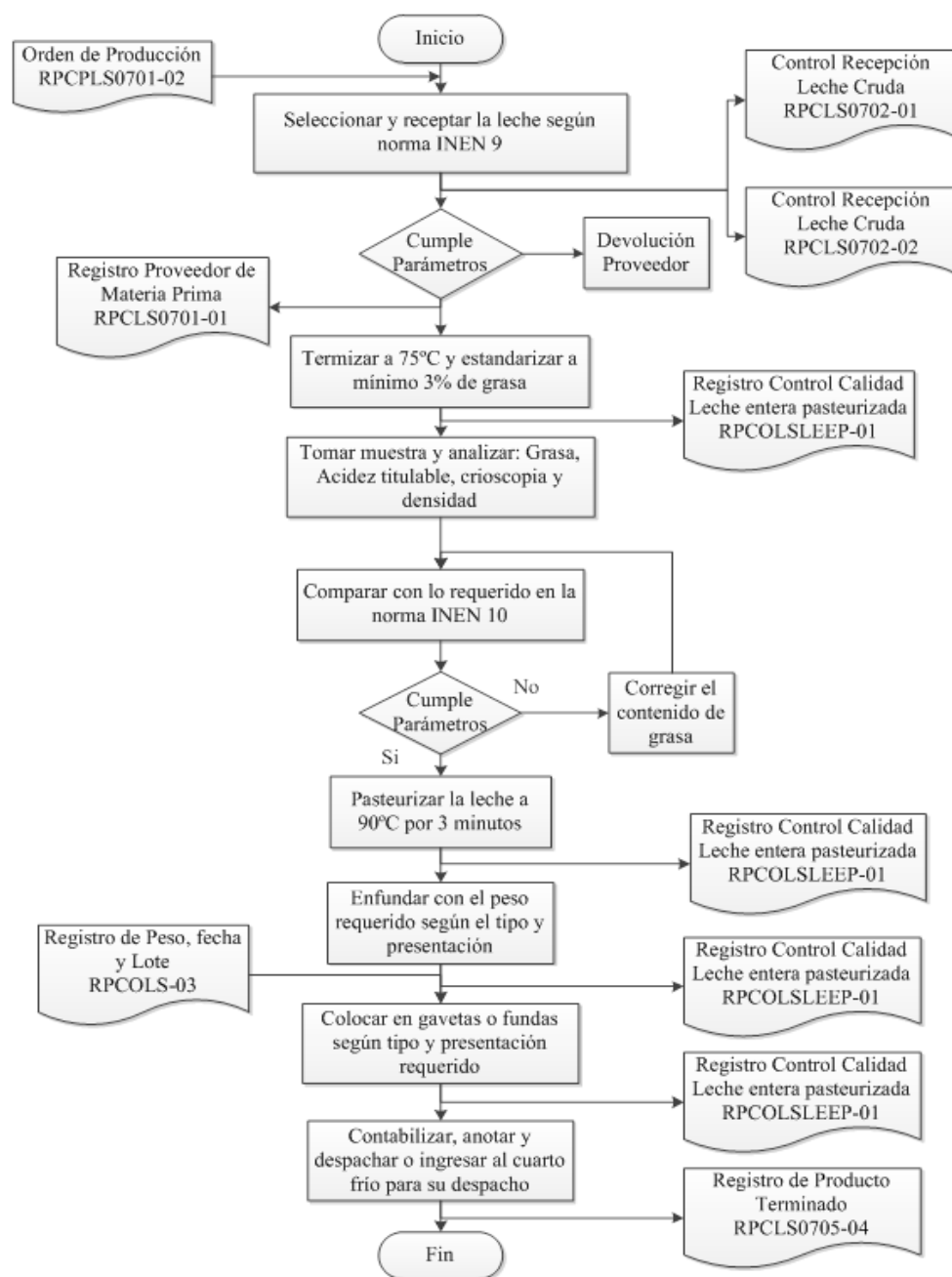
**Figura 6-3** Productos en la línea de refrescos fabricados en “PRASOL”

**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.11 Diagramas de Flujos de los productos elaborados en la empresa “PRASOL”

A continuación, se detallan los diagramas del flujo de los diferentes productos elaborados por “PRASOL”. Estos diagramas de flujo sirven para tomar los tiempos de demora en cada una de las actividades de la línea de producción.

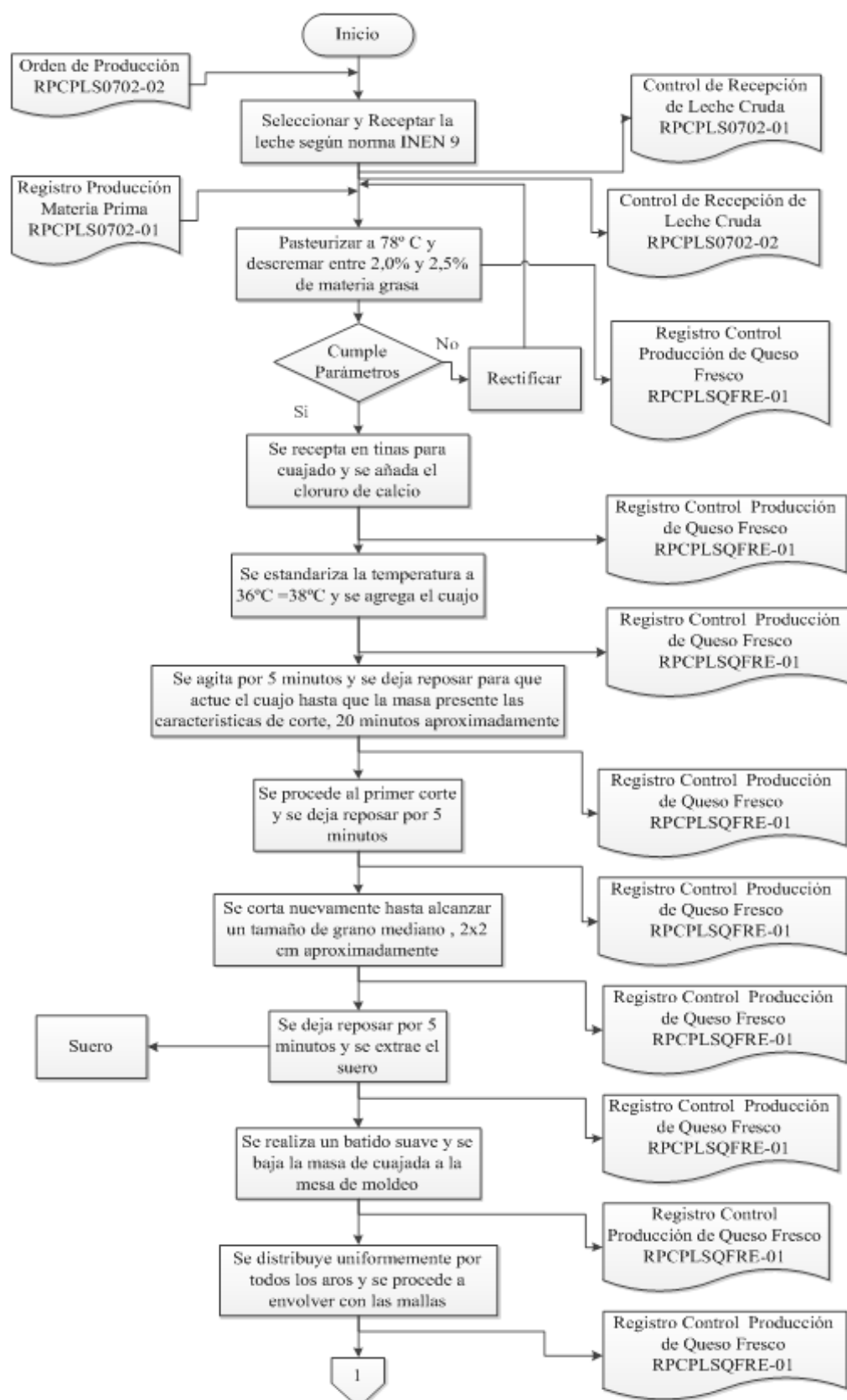
#### 3.11.1 Diagrama de flujo de Leche Entera Pasteurizada

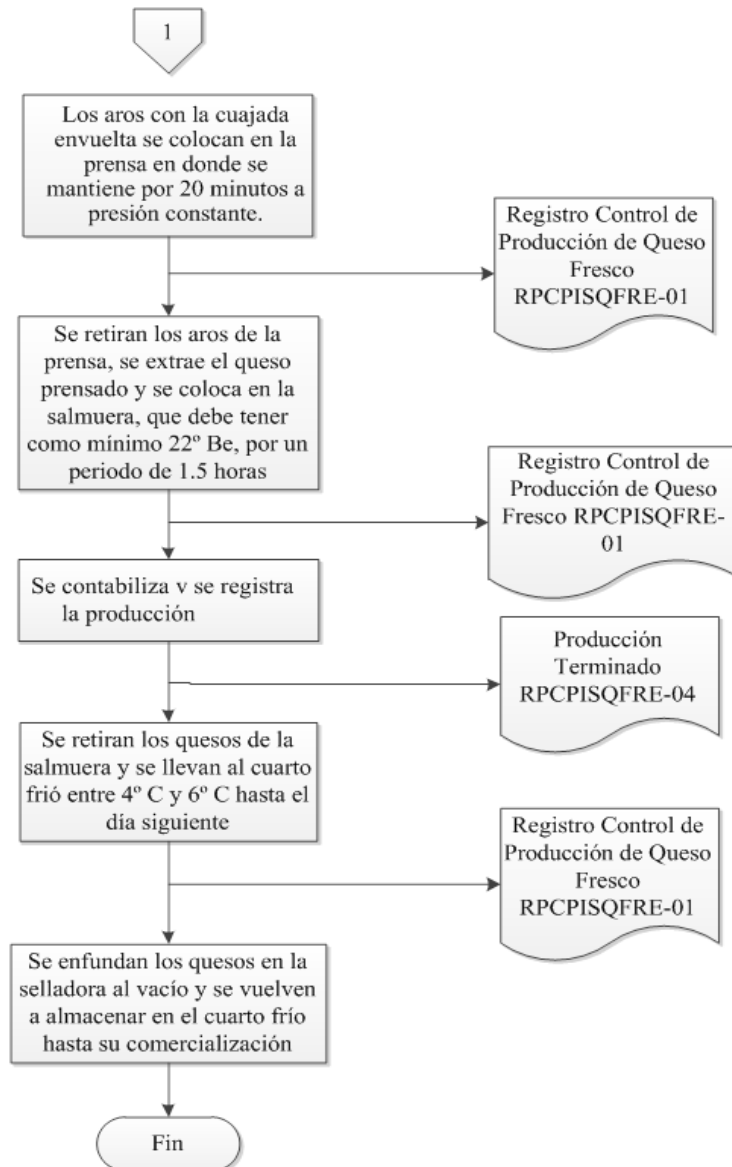


**Figura 7-3** Diagrama de Leche Entera Pasteurizada

Fuente: Empresa de Lácteos “PRASOL”

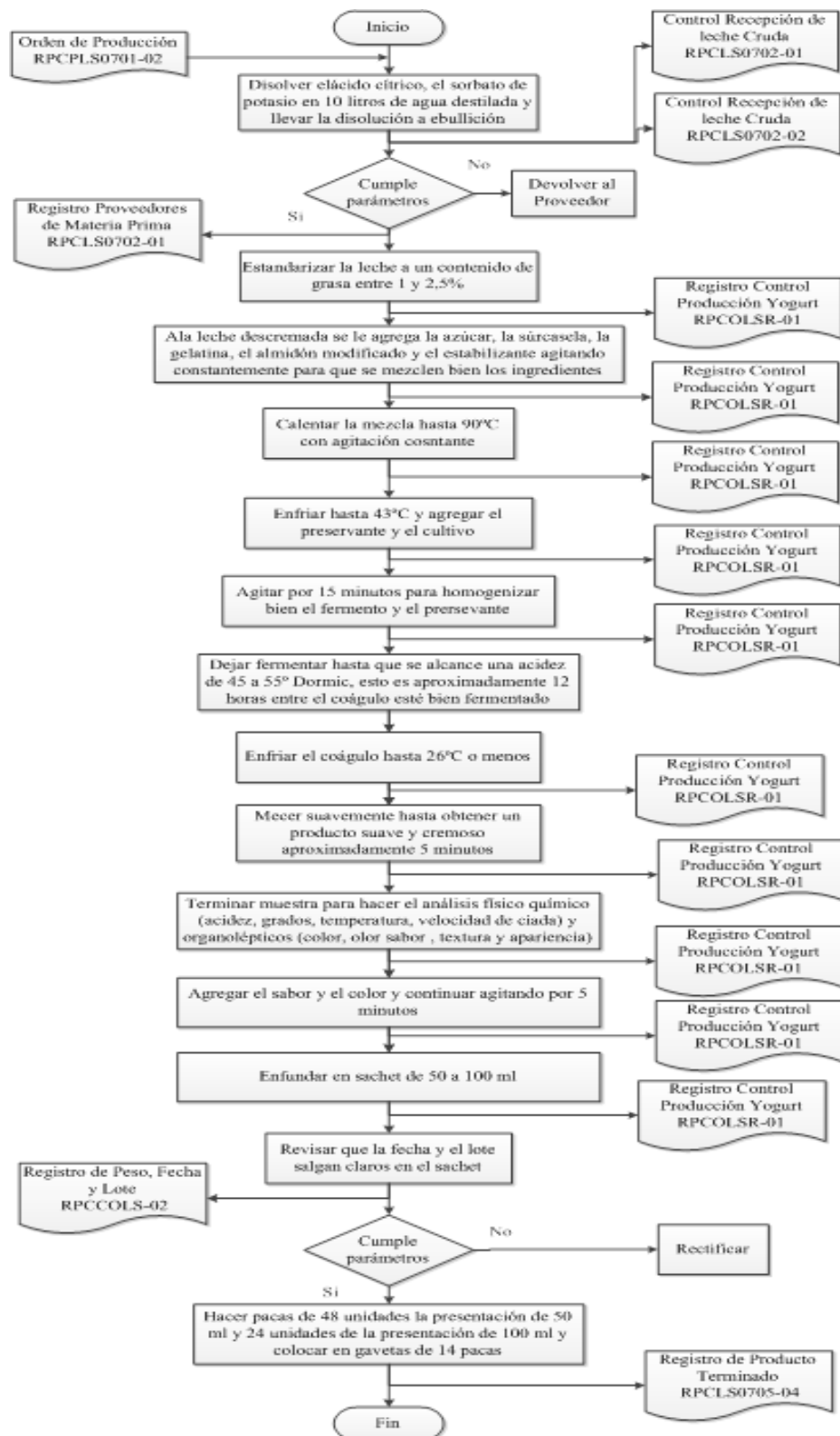
### 3.11.2 Proceso de Elaboración del Queso Fresco.





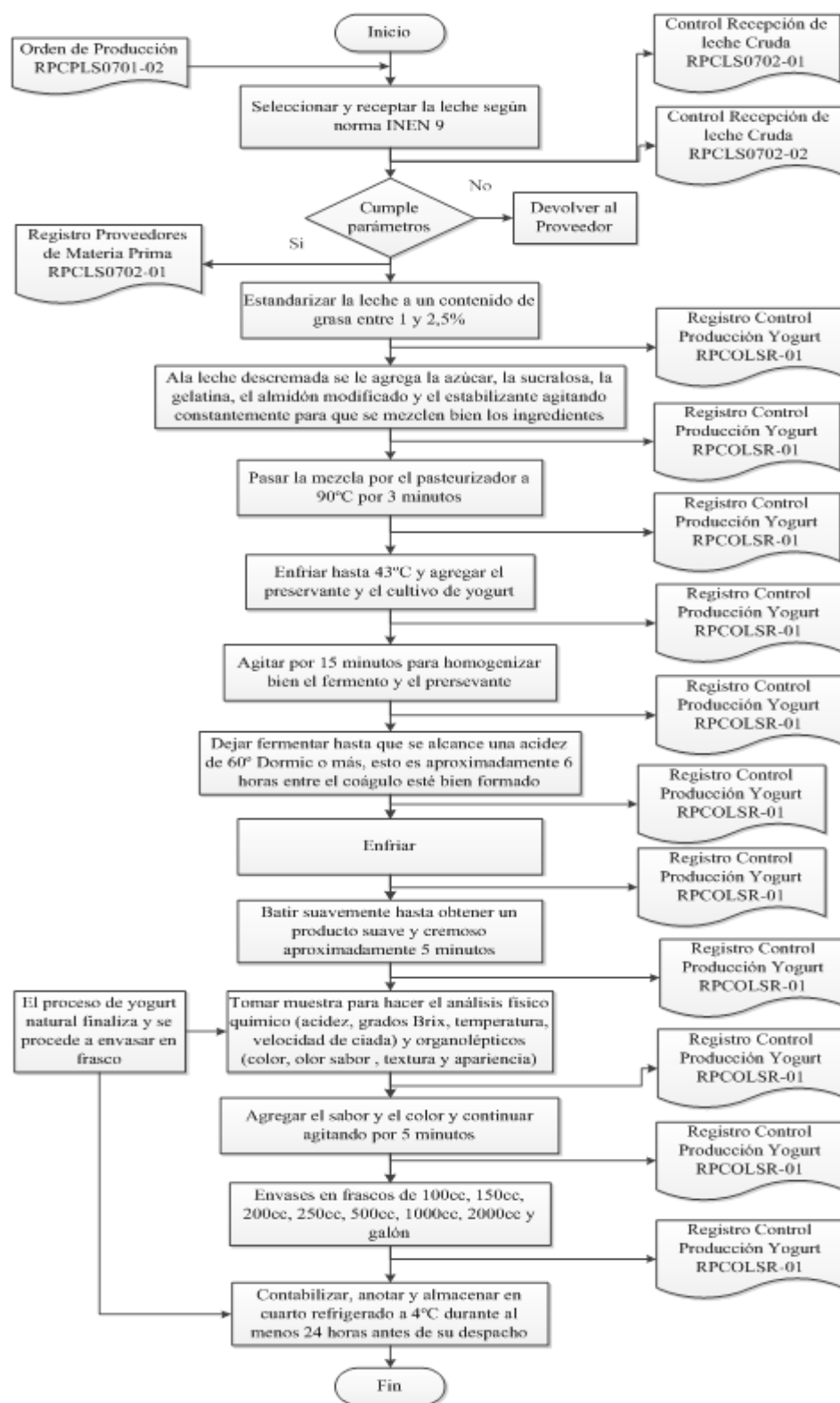
**Figura 8-3** Diagrama de flujo elaboración de queso fresco  
**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.11.3 Proceso de Elaboración de Yogurt Semidescremado Sabor a Mora, Fresa y Durazno en Funda.



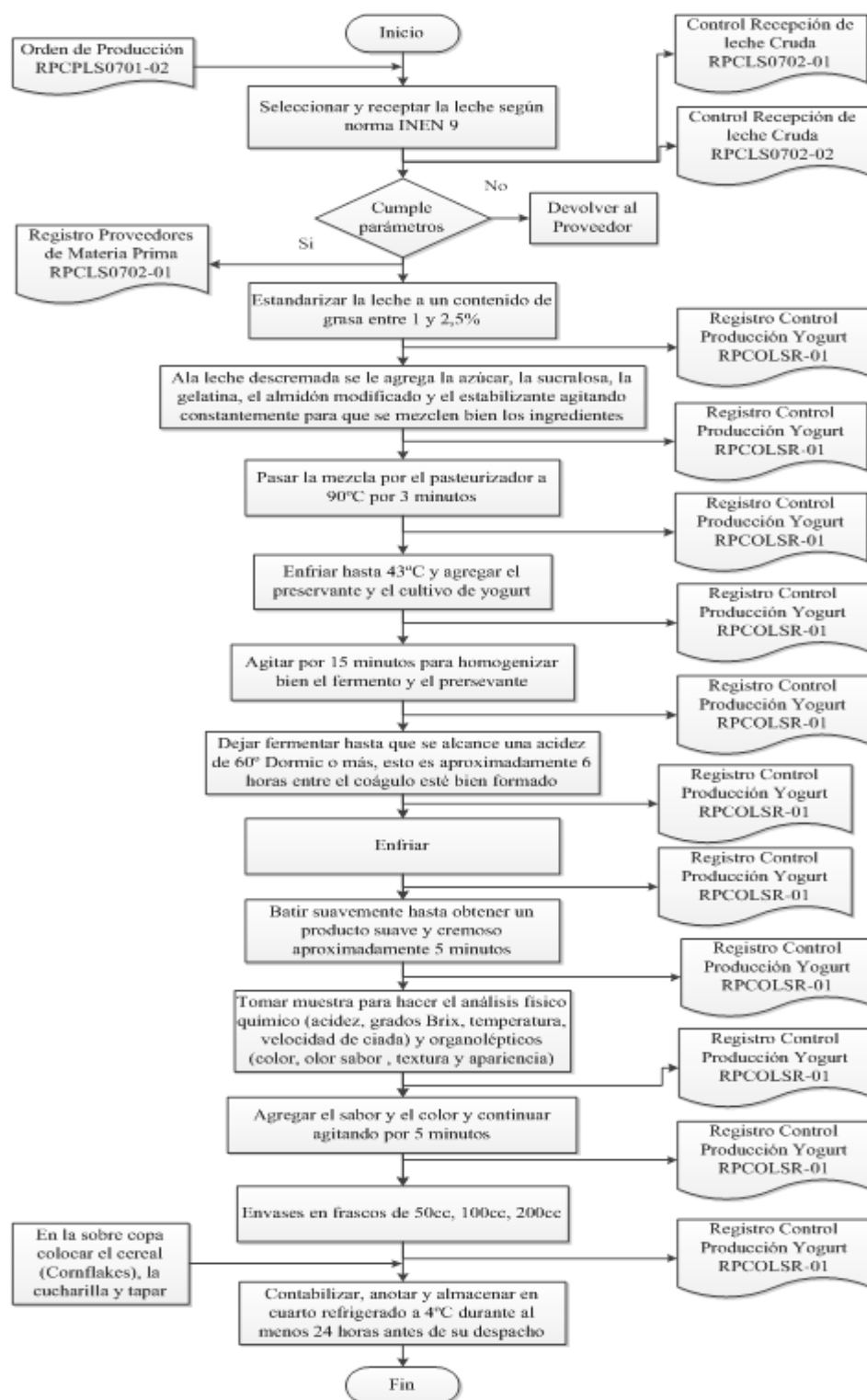
**Figura 9-3** Diagrama de flujo elaboración de Yogurt en Funda  
**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.11.4 Proceso de Elaboración de Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma



**Figura 10-3** Diagrama de flujo elaboración de Yogurt en Poma  
Fuente: Empresa de Lácteos “PRASOL”

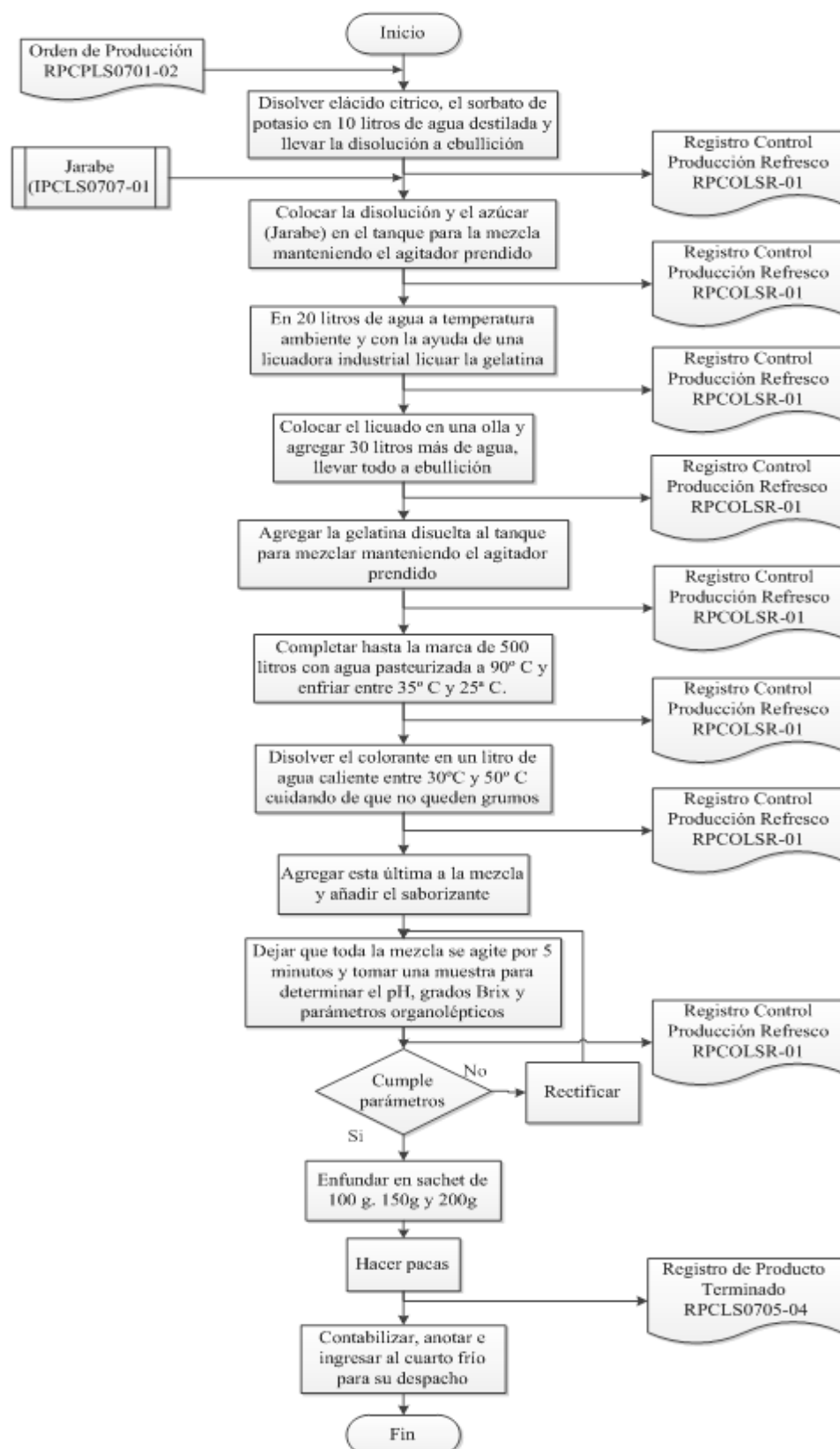
### 3.11.5 Proceso de elaboración de Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Vaso con Cornflakes



**Figura 11-3** Diagrama de flujo elaboración de Yogurt con Cornflakes

Fuente: Empresa de Lácteos "PRASOL"

### 3.11.6 Proceso de Elaboración del Postre de Gelatina de Funda.

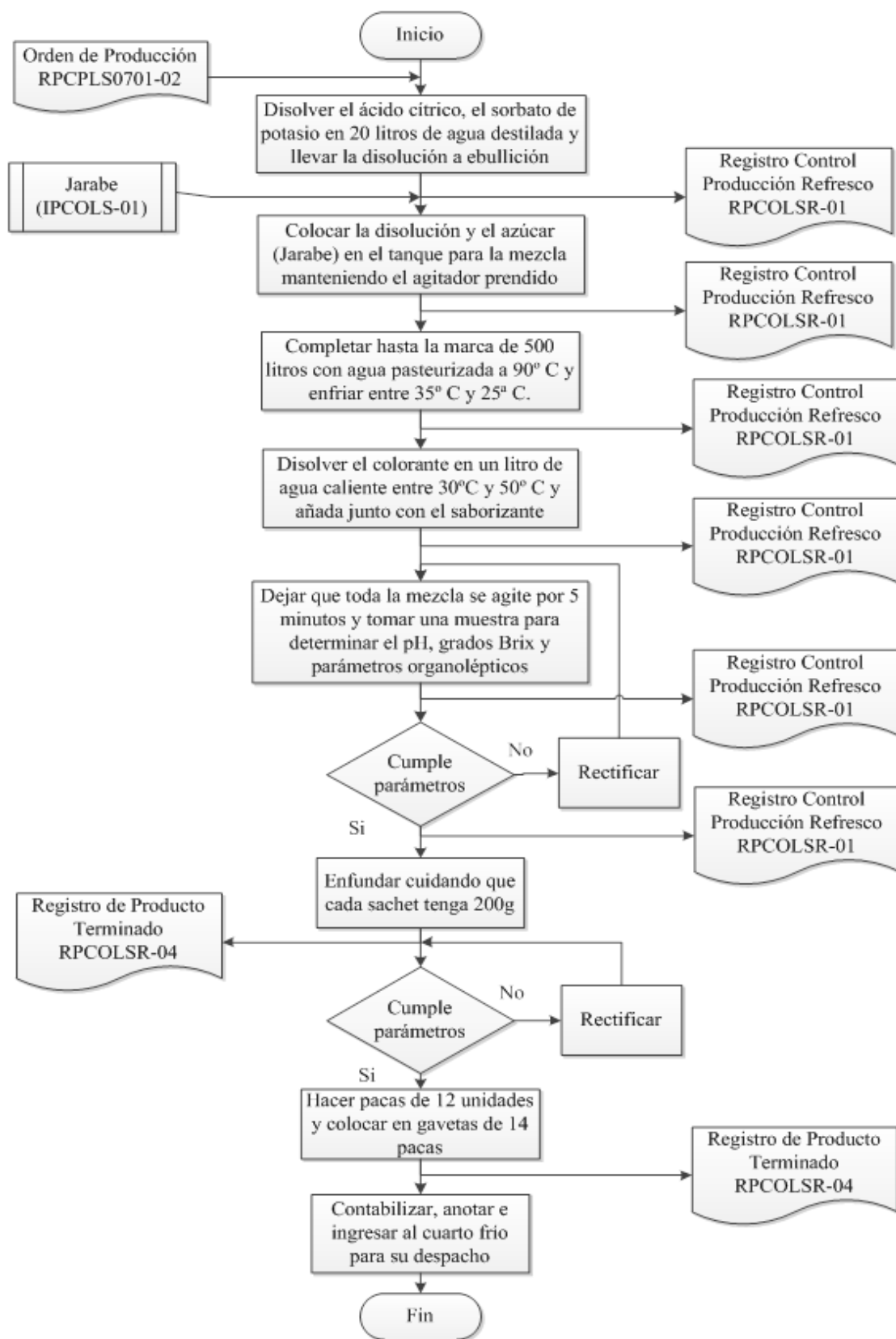


**Figura 12-3** Diagrama de flujo elaboración de gelatina de funda

Fuente: Empresa de Lácteos “PRASOL”



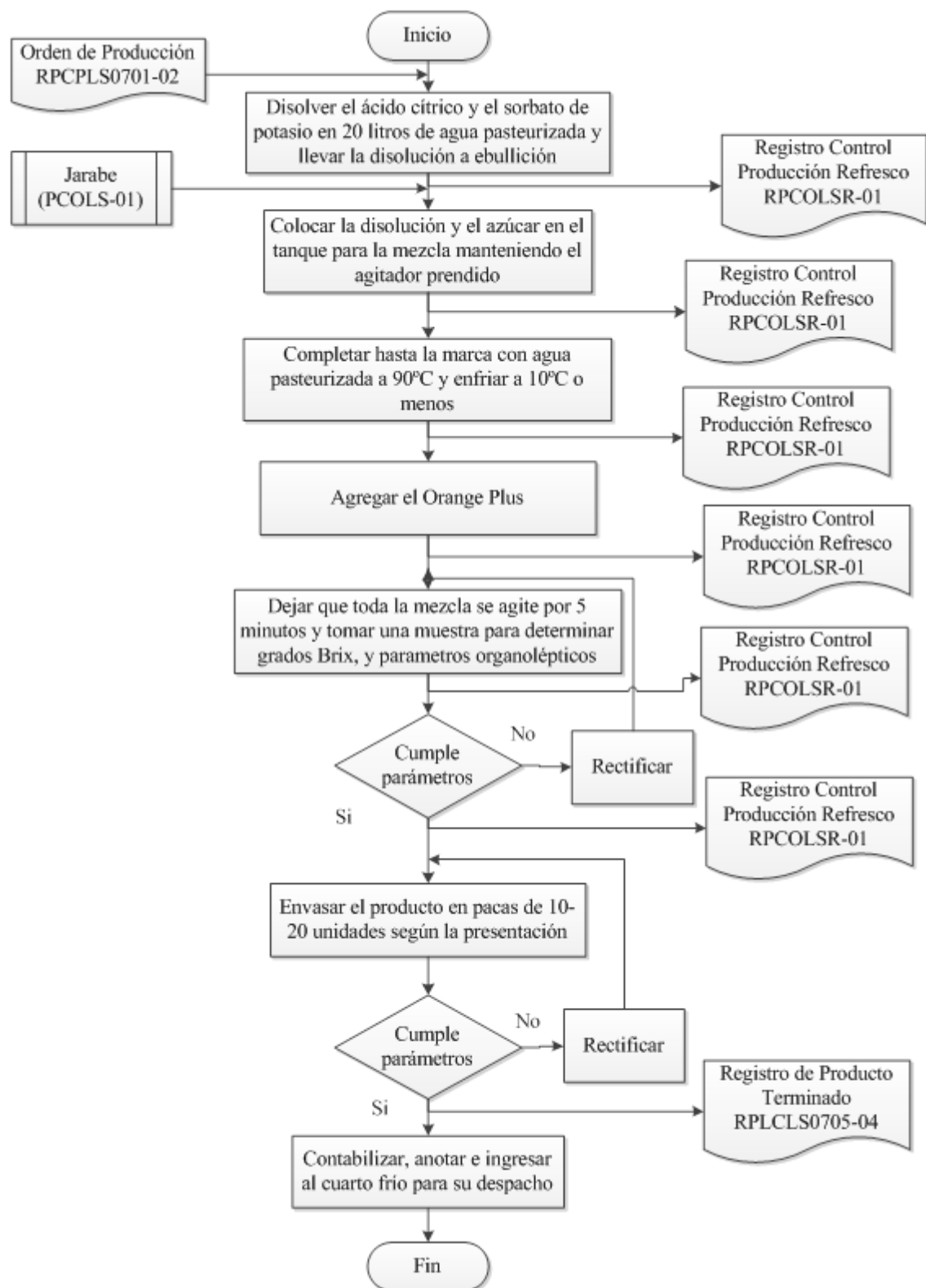
### 3.11.7 Proceso de Elaboración del Postre de Refresco Rikola.



**Figura 13-2** Diagrama de flujo elaboración de Postre de Refresco Rikola

Fuente: Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.11.8 Proceso de elaboración de Jugos de Naranja (Citrus)



**Figura 14-3** Diagrama de Jugos de Naranja (Citrus)

Fuente: Empresa de Lácteos “PRASOL”

### 3.12 Nómina de personal de la empresa de lácteos “PRASOL”.

Las tablas 6-3 y 7-3 detallan la nómina de trabajadores de la empresa “PRASOL”, su cargo actual de desempeño y su nivel académico profesional alcanzado. Esta información se encuentra organizada en dos grupos: Área administrativa, transporte, apoyo y Área de producción.

**Tabla 6-3** Personal que laboran en el área administrativa, transporte y apoyo

<b>Administrativos</b>		
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Perfil profesional</b>
Pedro Santillán Santillán	Gerente General	Bachiller
Libia Oleas Chapalbay	Directora Administrativa Financiera	Ingeniera en Administración de Empresas
Lorena Ausay Chapalbay	Asistente Administrativo Financiero	Ing. Contabilidad y Auditoria
Ximena Brito Oleas	Jefe de Logística y Ventas	Ing. Comercial Exterior
Fabián Santillán Santillán	Digitador	Ing. Informático
<b>Transporte</b>		
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Perfil profesional</b>
Jorge Guacho León	Chofer	Tlg. Mecánico Industrial
Hugo Tuquinga	Chofer	Bachiller
Mario Sagñay	Chofer	Bachiller
Edgar Santillán	Ayudante de Chofer	Bachiller
Augusto Tuquinga	Ayudante de Chofer	Bachiller
Mario Sagñay Yumisaca	Ayudante de Chofer	Bachiller
<b>Personal de apoyo</b>		
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Perfil profesional</b>
Juan Carlos Iza	Vigilante	Bachiller
Luisa Torres Pinta	Limpieza	Bachiller
María Bélgica Veloz	Alimentación	Bachiller
Salomón Sergio Santillán	Jefe de Mantenimiento	Tlg. Mecánico Industrial
Gustavo Rodolfo Arias	Ayudante de Mantenimiento	Bachiller
	TOTAL	15

**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 7-3** Personal que laboran en el área de Producción

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>
Mery Oleas Chapalbay	Jefe de Control de Calidad	Tlga. Química
Oscar Torres Silva	Jefe de Planta	Ing. Alimentos
Verónica Rocío Quintanilla	Analista de Control de Calidad	Ing. Química
Dolores Oleas Chapalbay	Jefe de Bodega de Insumos	Ing. Administración de Empresas
Daysi Lorena Tene Guayal	Asistente de Bodega de Insumos	Bachiller
Luis Ruperto Tuquinga León	Bodeguero	Primaria
Iván Marcelo Janeta Morocho	Bodeguero	Bachiller
Luis Aucancela Tuquinga	Operario de Producción	Bachiller
Marcela Asqui Orozco	Operario de Producción	Bachiller
José Bautista Bautista	Operario de Producción	Bachiller
Luis Bonilla Veloz	Operario de Producción	Bachiller
Salomón Caguana Cepeda	Operario de Producción	Bachiller
Delia Carrillo Oleas	Operario de Producción	Bachiller
Carmen Carrillo Orozco	Operario de Producción	Bachiller
Carla Chafla Chafla	Operario de Producción	Bachiller
María Chafla Cajilema	Operario de Producción	Bachiller
Luis Mario Daquilema	Operario de Producción	Bachiller
María Escobar Shagñay	Operario de Producción	Bachiller
María Guamán Yáñez	Operario de Producción	Bachiller
Mónica Guallo Pelaes	Operario de Producción	Bachiller
María Pinta Usca	Operario de Producción	Bachiller
Daniel Quispe	Operario de Producción	Bachiller
Jorge Quispe Llagua	Operario de Producción	Bachiller
Rosa Sinche Tuquinga	Operario de Producción	Bachiller
Luis Bolívar Tuquinga	Operario de Producción	Bachiller
Jose Tuquinga Sagñay	Operario de Producción	Bachiller

Jéssica Tuquinga Sagñay	Operario de Producción	Bachiller
Carmen Usca Romero	Operario de Producción	Bachiller
	TOTAL	29

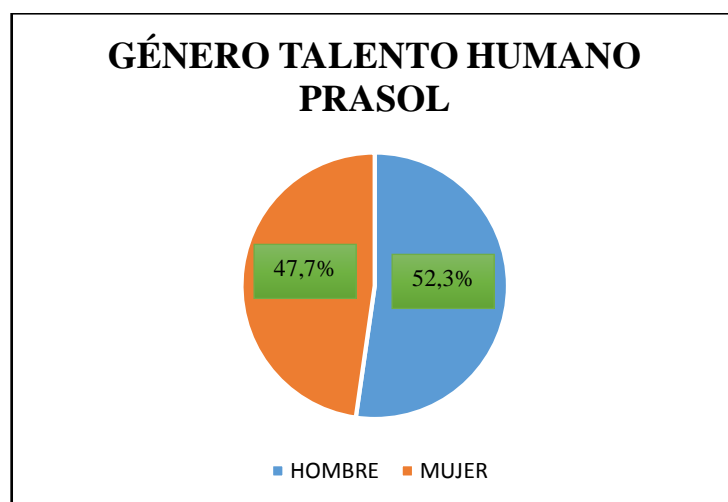
**Fuente:** Empresa de Lácteos “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.13 Caracterización del talento humano

El talento humano de PRASOL está conformado por 44 personas entre las cuales se encuentran distribuidas en las diferentes área, se realizó un análisis de los trabajadores que laboran dentro de la organización, considerando ciertos parámetros de estudio como género, edad y formación.

Analizando el género del talento humano se obtienen lo siguiente:



**Figura 15-3** Género en los trabajadores en la empresa “PRASOL”

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

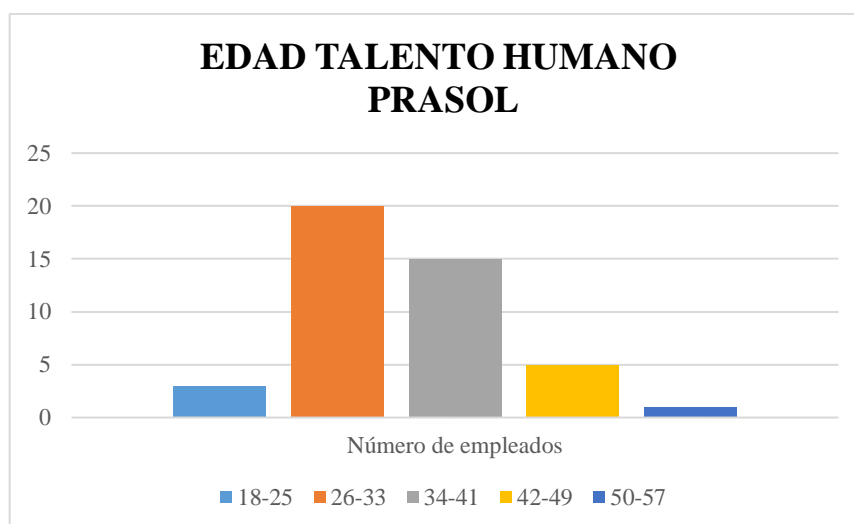
Como se puede observar en la figura 15-3 el 52,3% corresponde al género masculino y el 47,7% corresponde al género femenino, concluyendo que en la empresa existe una equidad de género, sus áreas están conformadas por grupo balanceados de personas que permite mantener una relación laboral favorable.

**Tabla 8-3** Análisis de género por áreas del talento humano

Área	Total	Número de Hombre	Porcentaje (%)	Número de Mujeres	Porcentaje (%)
Administración	5	2	4,5	3	6,8
Transporte	6	6	13,6	0	0,0
Apoyo	4	2	4,5	2	4,5
Producción	29	13	29,7	16	36,4
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>52,3</b>	<b>21</b>	<b>47,7</b>

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Analizando la edad se obtiene lo siguiente:



**Figura 16-3** Edad del talento humano de PRASOL.

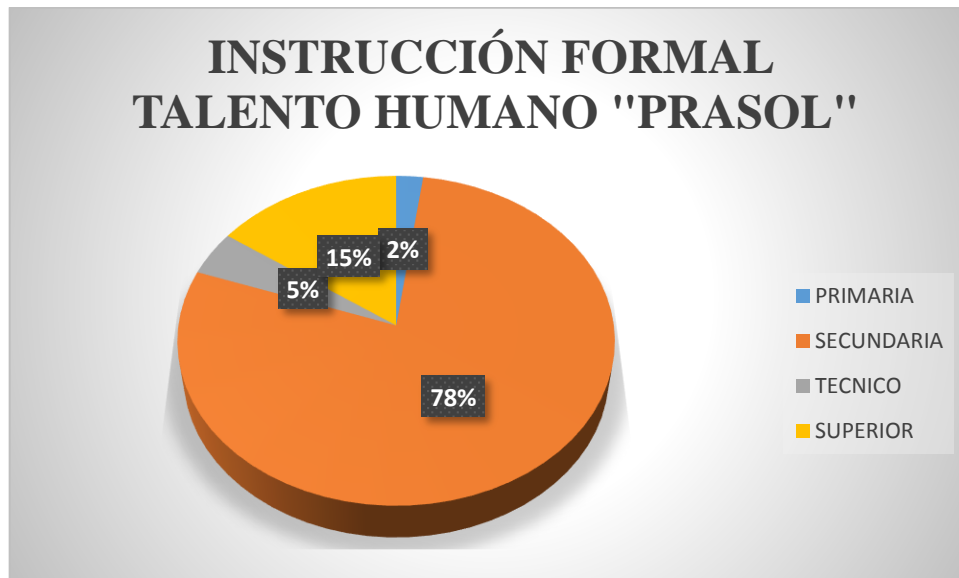
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Analizando la edad de los empleados de la empresa se constata que el régimen de edad que predomina el talento humano está entre 26 y 41 años, siendo este grupo de talento humano favorable para la empresa porque tiene buen rendimiento y representa el 79% de toda la fuerza laboral.

### **3.14 Diagnóstico organizacional en función del nivel de formación.**

Con la información de la tabla 6-3 y 7-3 se realiza un análisis de la situación actual de la empresa empezando con el grado académico o nivel de educación que posee cada trabajador con el objetivo de saber si posee o no los conocimientos básicos para

desarrollar las actividades que tienen a su cargo tanto en el área administrativa como en el área de producción.



**Figura 17-3** Nivel de instrucción en los trabajadores en la empresa “PRASOL”  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

Analizando la gráfica anterior se puede decir que el talento humano de “PRASOL” no cuenta con un nivel académico alto ya que el 78% cuenta con un bachillerato y las funciones que ejecutan son de nivel operativo, el 15% cuenta con un nivel superior y sus funciones son de carácter administrativo, el 5% son técnicos y un 2% ha cursado únicamente la primaria.

En base a los resultados obtenidos se propone un modelo de gestión que permita contrarrestar este déficit intelectual y académico por el cual está atravesando la empresa con el propósito de generar competencias, ganas de superación y crecimiento profesional en cada trabajador.

Para realizar el diagnóstico de la organización además se utilizará la herramienta de gestión: Diagrama de Pareto y Diagrama de Ishikawa con el cual se podrá detectar los principales problemas de la empresa, para utilizarla primero se recolectarán los datos a través de una entrevista al gerente general la misma que se formulará en base a la investigación preliminar. Anexo A.

### 3.15 Diagnóstico organizacional en función de la delimitación de cargos.

Una vez realizadas las visitas en un día normal de trabajo se pudo observar que:


- No existen actividades establecidas en cada puesto de trabajo
- Son trabajadores multifuncionales es decir todos hacen un poco de todo
- Carecen de conocimiento de perfiles de cargos
- Comparten funciones entre dos o más personas

Analizando el organigrama actual de “PRASOL” se concluye que la empresa contiene puestos de trabajo que no están totalmente designados y delimitados a una persona, no tiene una plena identificación de los perfiles de cargos, las actividades relacionadas al talento humano son asignadas y desarrolladas entre el personal administrativo y operativo.

### 3.16 Análisis de la Gestión de Talento Humano actual de “PRASOL”

En la tabla 9-3 se muestra una serie de preguntas dirigidas al Gerente General para analizar el estado de la gestión de talento humano de la empresa.

**Tabla 9-3** Evaluación de la gestión actual

<b>EMPRESA DE LÁCTEOS SANTILLÁN Y OLEAS</b> <b>” PRASOL”</b> 				
<b>Nombre del entrevistado:</b> Pedro Santillán	<b>Cargo:</b> Gerente General	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Fecha:</b> 2 de mayo del 2016	2016-08-14
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		SI	NO	
1.	<b>¿La empresa posee una delimitación en cuanto a la gestión del talento humano?</b>		X	No tiene en cuanto a la contratación del personal y puestos de trabajo
2.	<b>¿Se identifican claramente los procesos de producción de la empresa?</b>		X	Solo los jefes de cada área
3.	<b>¿Solucionan los problemas presentados referentes al talento humano de la empresa?</b>	X		Reincidencia

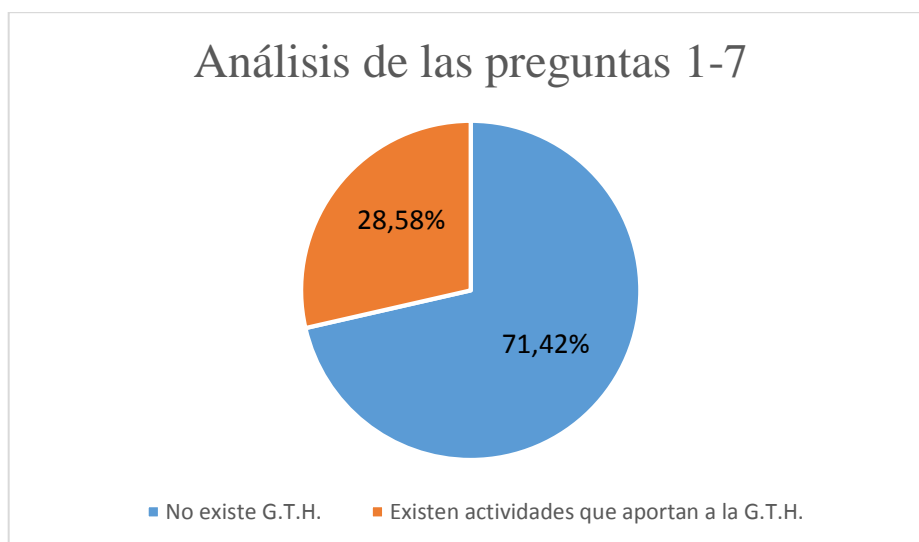


4.	¿La empresa cuenta con un sistema de control por competencias del talento humano?		X	Tiene un control del personal en la llegada, salida y permisos que se les otorga.
5.	¿La empresa al momento de contratar al personal realiza un análisis del comportamiento psicológico del trabajador?		X	
6.	¿Sus empleados reciben capacitaciones?	X		
7.	¿Existen perfiles de cargo con actividades identificadas para cada puesto?		X	
8.	Califique de 1 al 10 considerando al 1 como deficiente o nulo y al 10 como excelente en relación a la <i>gestión actual del talento humano de la empresa.</i>	VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		1 al 10		
	Los perfiles de trabajo	1		
	Test psicológicos	1		
	Identificación de actividades	5		
	Delimitación de Proceso	8		
	Departamento de talento humano	1		
	Selección por competencias	1		
	TOTAL	17		
9.	Califique de 1 al 10 considerando al 1 como el menos importante y al 10 como la más importante, en relación a las <i>principales causas que afecta a la gestión de la empresa.</i>	VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		1 al 10		
	Desconocimiento de los procesos	6		
	Inexistencia de perfiles de trabajo	9		
	Gestión de talento humano	10		
	Personal no capacitado	4		
	Manejo inadecuado del talento humano	7		
	Producción	8		
	Proceso de reclutamiento	8		

Proceso de selección	8	
Proceso de capacitación	7	
Proceso de evaluación	8	
TOTAL	75	

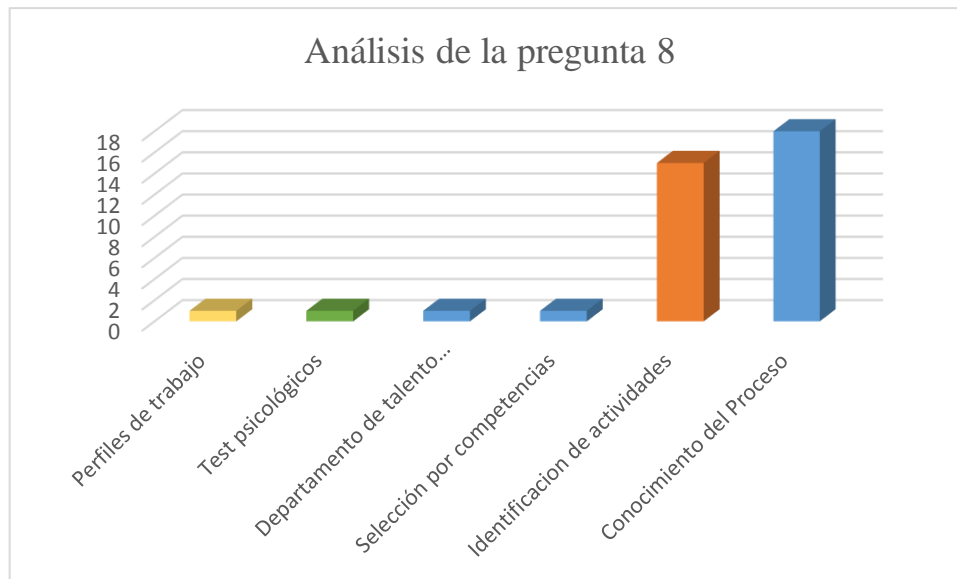
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Las preguntas de la 1 a la 7 se representan en un gráfico estadístico para observar el grado de incidencia de cada uno de ellos ante la realidad relacionada a la gestión de talento humano.



**Figura 18-3** Nivel de incidencia del talento humano en la empresa “PRASOL”  
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

Analizando la figura 18-3 se puede observar que el grado de incidencia de no tener una adecuada gestión de talento humano es alta en un 71,42%, “PRASOL” carece de un análisis de puestos de trabajo, identificación de actividades, existencia de perfiles de cargos, análisis del comportamiento psicológico del trabajador es decir no existe una Gestión de Talento Humano, el 28,58% refleja que en la empresa existen actividades que aportan a la Gestión de Talento Humano.



**Figura 19-3** Gestión del Talento Humano de “PRASOL”  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

Analizando la figura 19-3 referente a la pregunta 8 se concluye que en la empresa se identifican las actividades de cada trabajador según la necesidad y no según su preparación académica y requerimiento del perfil de cargo, además existe un conocimiento general en cuanto a los procesos.

“PRASOL” carece de perfiles de cargo por tal motivo generarlos hará que los trabajadores tengan un conocimiento amplio y preciso de todo lo que tienen y deben hacer, la aplicación de test psicológicos evaluará si el talento humano es apto o no para el puesto de trabajo asignado.

### 3.17 Análisis de la pregunta 9

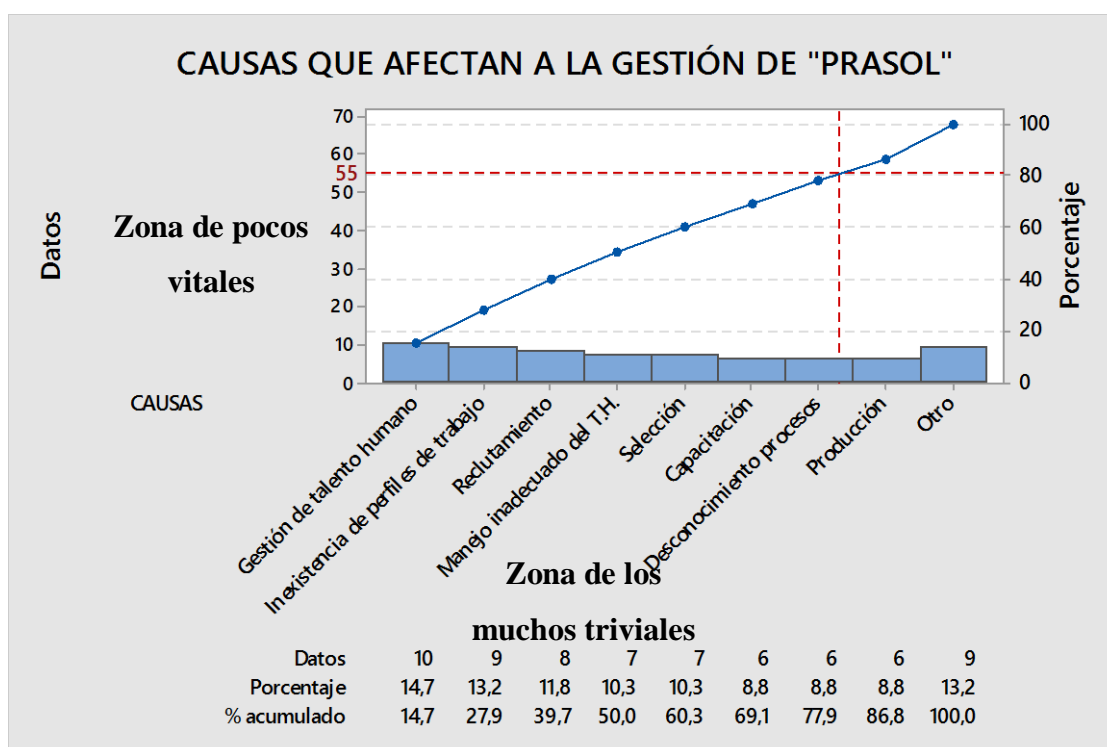
La pregunta 9 de la encuesta está relacionada con las causas que afectan a la gestión de la empresa se utiliza el diagrama de Pareto para la tabulación con el fin de realizar una ponderación y determinar las causas que tienen una mayor incidencia.

**Tabla 10-3** Tabulación de la pregunta No. 9

Causas	Calificación	Porcentaje (%)
Desconocimiento de los procesos	6	8,82
Inexistencia de perfiles de trabajo	9	13,23
Gestión de talento humano	10	14,7
Personal no capacitado	4	5,88

Manejo inadecuado del talento humano	7	10,29
Producción	6	8,82
Proceso de reclutamiento	8	11,76
Proceso de selección	7	10,29
Proceso de capacitación	6	8,82
Proceso de evaluación	5	7,35
SUMA	68	100,00

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

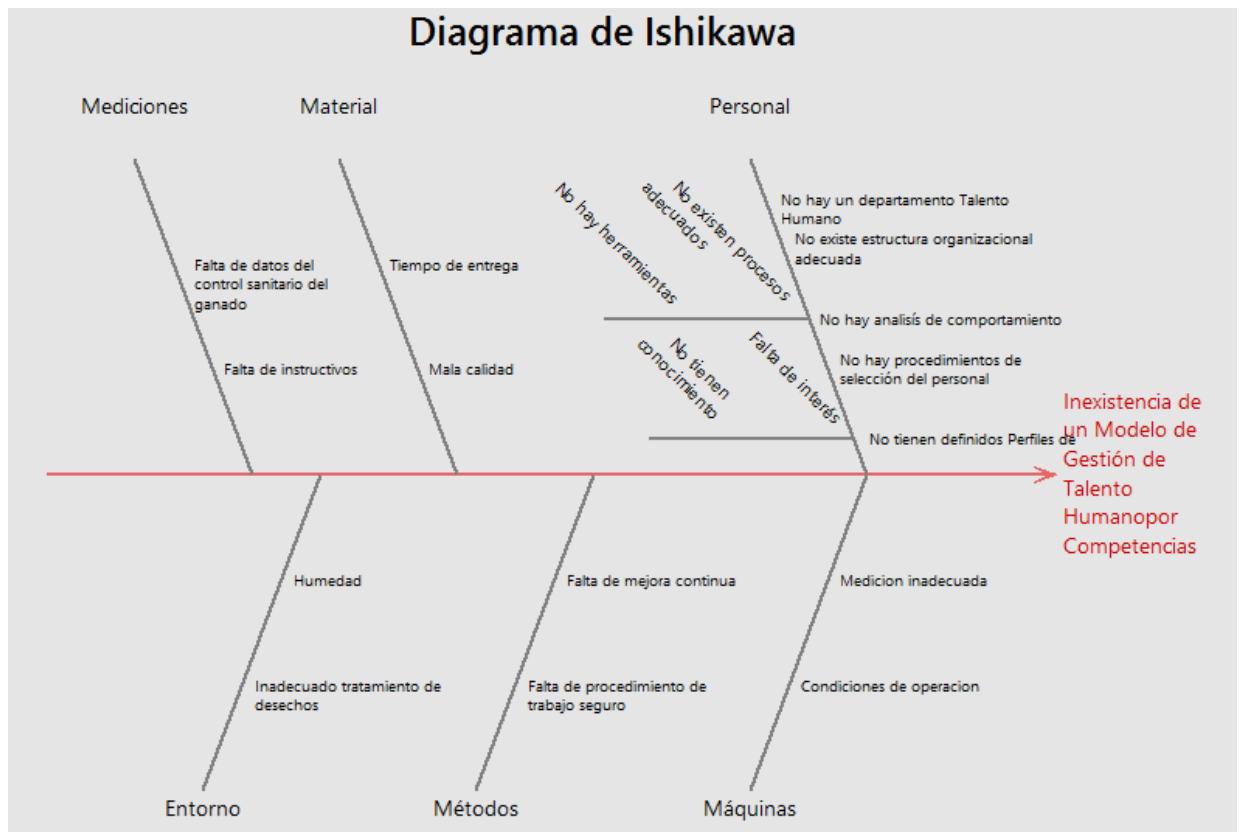


**Figura 20-3** Diagrama de Pareto.  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

Como se puede observar en la figura 20-3, en el diagrama de Pareto en la zona de pocos vitales existen causas: Gestión del Talento Humano, inexistencia de perfiles de trabajo, manejo inadecuado del Talento Humano, procesos de reclutamiento, selección capacitación, los cuales se deberán priorizar.

### 3.18 Diagrama de Ishikawa

Con la información recabada en la visita y en la encuesta realizada al Gerente General se efectúa el análisis para identificar claramente los problemas que posee de la empresa.



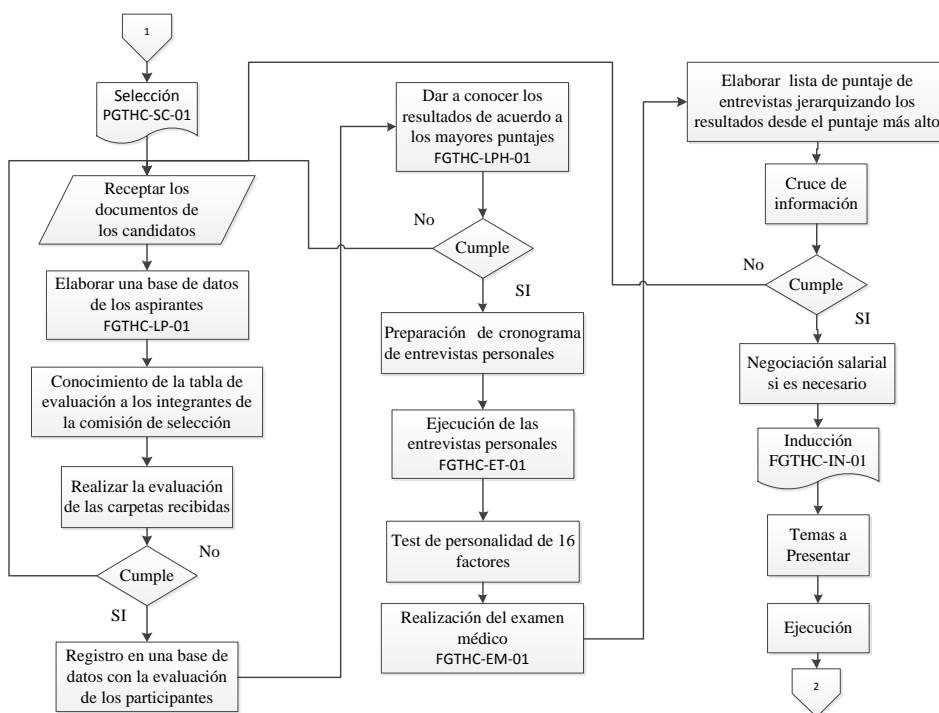
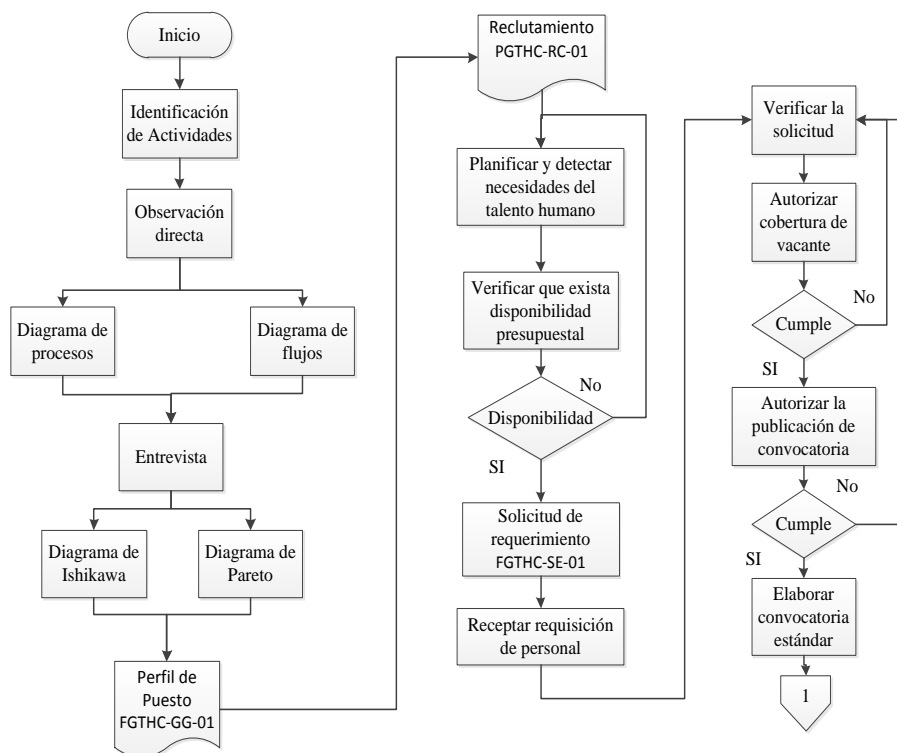
**Figura 21-3** Diagrama de Ishikawa  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

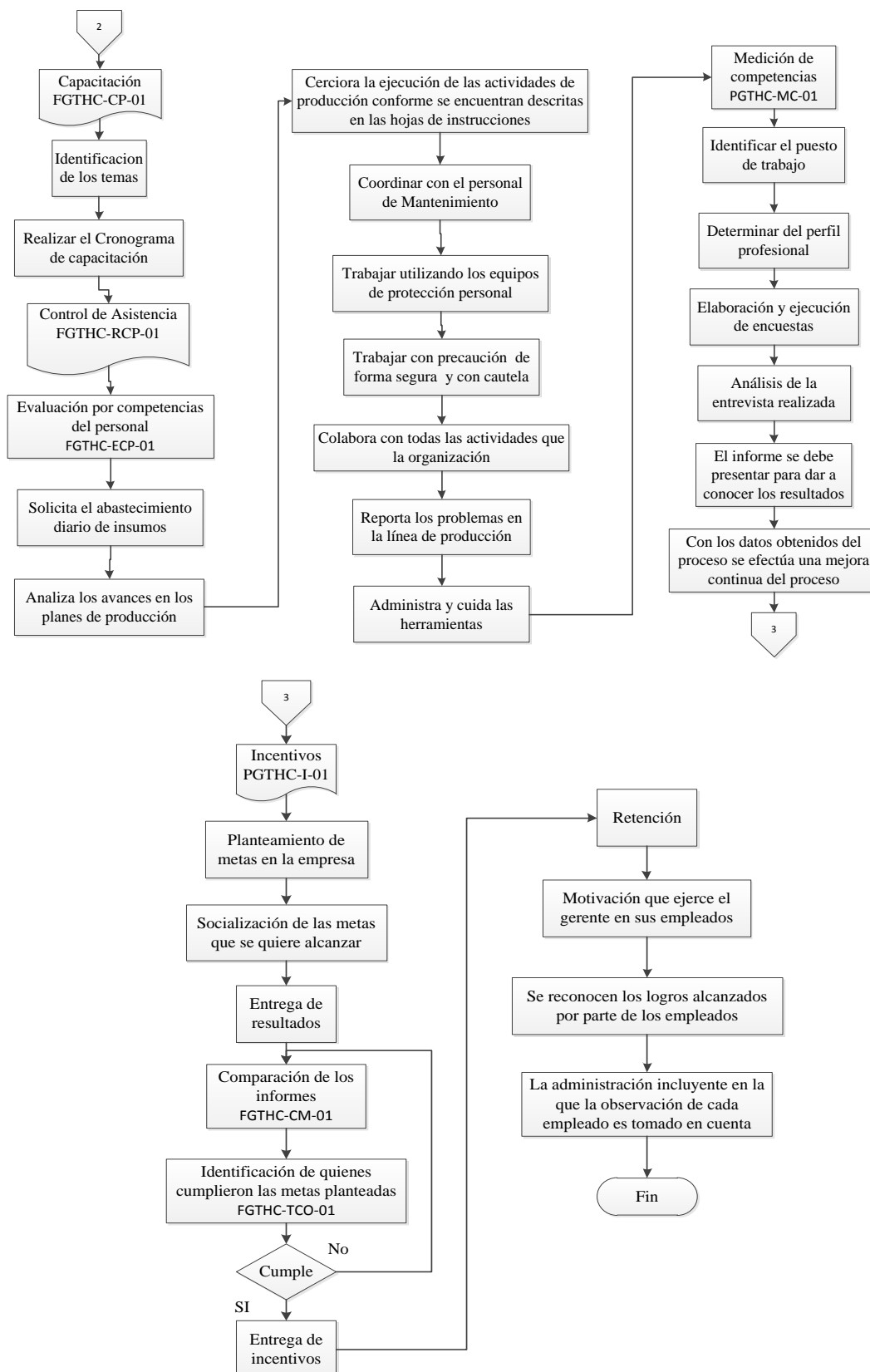
Como se puede visualizar en el diagrama de Ishikawa o de Causa - Efecto se identifica que los problemas existentes en la empresa son debido al desconocimiento de los procesos, falta de análisis del comportamiento psicológico, manejo inadecuado del Talento Humano, carencia de una estructura que contemple las competencias de cada perfil de trabajo ha conllevado a tener inconvenientes que afectan directamente al personal acarreando pérdidas a la empresa.

### 3.19 Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias

Uno de los elementos indispensables para el desarrollo empresarial de “PRASOL” es la Gestión del Talento Humano en todas las actividades y áreas por lo que en él se desarrolla la propuesta.



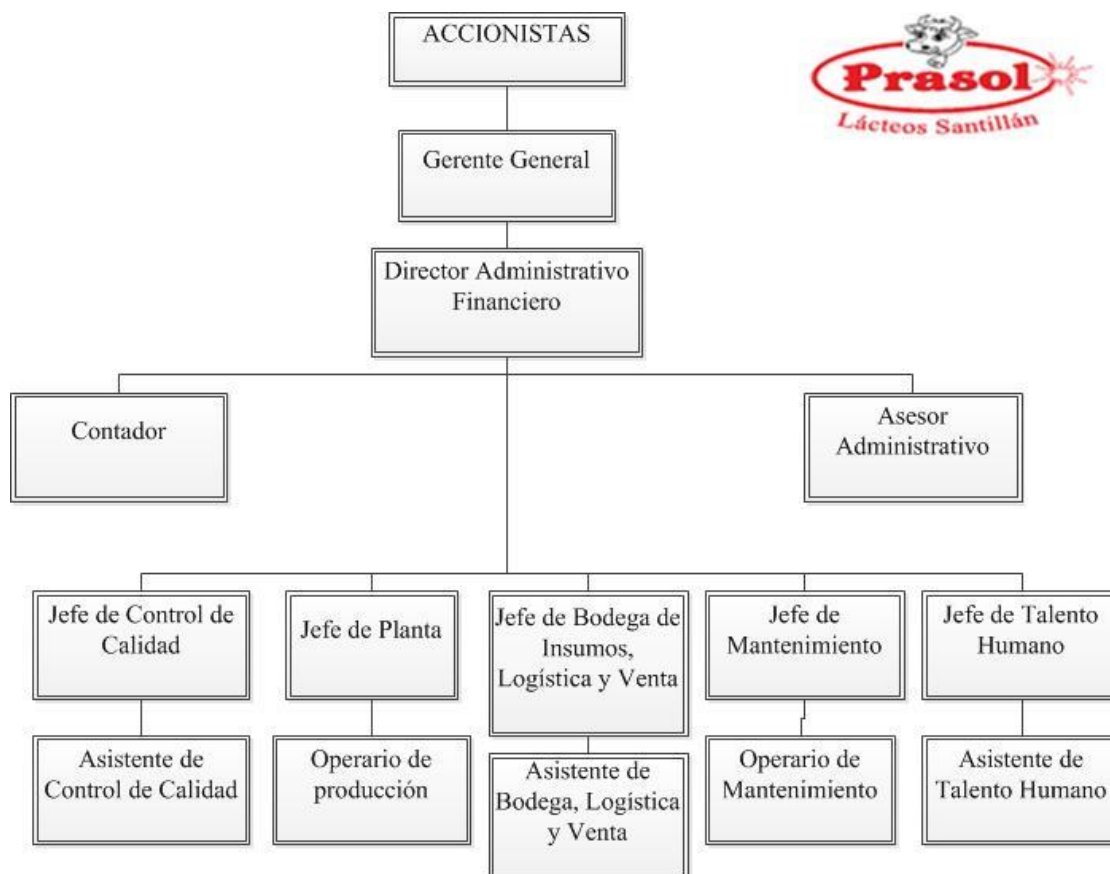




**Figura 23-3** Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencia “PRASOL”  
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017



Además, se plantea un nuevo organigrama enfocado al modelo que se presenta definiendo puestos de trabajo acorde a lo ausente.



**Figura 24-3** Propuesta del Organigrama.  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.20 Propósito

El propósito es promover técnicas, procedimientos y estrategias que ayuden al desarrollo con eficiencia de todo el equipo de talento humano que dispone y se requiere en la empresa de lácteos “PRASOL” para responder eficientemente los retos actuales.

### 3.21 Responsabilidad y autoridad

La responsabilidad de aplicar esta propuesta será el Jefe de Talento Humano el mismo que se encargará de desarrollar y coordinar las actividades de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño.

### 3.22 Controles

Como controles al presente proceso se han establecido evaluaciones al personal las mismas que se realizan en los siguientes casos:

- Al término de los cinco meses de prueba, para identificar falencias actitudinales y comportamentales.
- Cada 12 meses para realizar un seguimiento al desempeño con el objetivo de identificar mejoras y establecer acciones de entrenamiento y capacitación.
- Luego de cada capacitación se evaluará el impacto de la misma.

### 3.23 Metodología de codificación de la documentación

La codificación se realizó para los procesos y para los formatos que se proponen en el modelo.

Para los procesos es la siguiente codificación:

PGTHC	Procedimiento de Gestión Talento Humano por Competencias
RC	Se abrevia el nombre del proceso, por ejemplo: Reclutamiento
01	Numeración

Para los formatos es la siguiente codificación:

FGTHC	Formato de Gestión de Talento Humano por Competencias
GG	Se abrevia el nivel jerárquico, por ejemplo: Gerente General
01	Numeración

### 3.24 Documentos propuestos del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

En la tabla 11-3 se detallan los documentos que se proponen en el modelo para efectuar cada uno de los subprocesos que se plantean.

**Tabla 11-3** Documentos propuestos en el modelo

DOCUMENTO	CODIFICACIÓN
Formato de Perfil del puesto de trabajo Gerente General	FGTHC-GG-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Director Administrativo Financiero	FGTHC-DAF-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Contador	FGTHC-C-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Asesor Administrativo	FGTHC-AA-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Jefe de Control de Calidad	FGTHC-JCC-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Jefe de Planta	FGTHC-JP-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Operario de Producción	FGTHC-OP-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Jefe de Bodegas e Insumos Logística y Ventas	FGTHC-JBILV-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Asistente de Bodegas	FGTHC-AB-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Jefe de Mantenimiento	FGTHC-JM-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Operario de Mantenimiento	FGTHC-OM-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Jefe de Talento Humano	FGTHC-JTH-01
Formato de Perfil del puesto de trabajo Asistente de Talento Humano	FGTHC-ATH-01
Procedimiento de reclutamiento de personal en la empresa “PRASOL”	PGTHC-RC-01
Formato de requerimiento de personal para la empresa lácteos “PRASOL”	FGTHC-SRP-01
Modelo de ponderación para la evaluación en selección de personal.	MGTHC-PESP-01
Formato de Solicitud de empleo.	FGTHC-SE-01

Procedimiento de Selección de candidatos	PGTHC-SC-01
Formato de Lista de Postulantes	FGTHC-LP-01
Formato de Listado de Postulantes Habilitados	FGTHC-LPH-01
Formato de Criterios de Evaluación en la Entrevista	FGTHC-CE-01
Procedimiento de Incentivos.	PGTHC-I-01
Formato de Cumplimiento de Metas.	FGTHC-CM-01
Formato de Trabajadores que Cumplen los Objetivos.	FGTHC-TCO-01
Formato de Inducción	FGTHC-IN-01
Formato de Capacitación.	FGTHC-CP-01
Formato de Registro de Capacitación.	FGTHC-RCP-01
Formato de Evaluación por Competencias del Personal.	FGTHC-ECP-01
Procedimiento de Medición por Competencias	PGTHC-MC-01
Formato de entrevista de trabajo	FGTHC-ET-01
Formato de lista de exámenes médicos	FGTHC-EM-01

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017


### **3.25 Gestión del Talento Humano**

En la figura 22-3 se detalla la forma operativa de todos los subsistemas de la GTHC utilizado en “PRASOL” que son: Perfil de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, retención e incentivos con sus respectivos responsables de Talento Humano.

### **3.26 Perfil del puesto**

Se propone en el modelo de GTHC un perfil para cada puesto de trabajo. Estos perfiles están realizados a cada uno de los niveles jerárquicos contemplados en el organigrama mostrado anteriormente identificando los requerimientos para su desempeño.

**Tabla 12-3** Perfil del puesto del Gerente General


	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO GERENTE GENERAL</b>			<b>Código</b>	FGTHC-GG-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	GG	<b>Responde directamente a:</b> Junta General de Socios.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	Gerente General			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Gerencia			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines Cuarto Nivel: Gerencia Empresarial o afines
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	

Planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento total de las actividades de la empresa como máxima autoridad y representante legal, en el marco que la ley lo permite.	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Representación legal de empresas a nivel nacional, planificación estratégica y operativa, gestión de recursos, dirección participativa por objetivos estructuración sistema de costos.
<b>6. Actividades esenciales</b>	<b>7. Conocimientos</b>	<b>8. Destrezas / habilidades</b>
Representa legalmente y extrajudicialmente a la empresa.	Leyes y normativas que rigen el sector, Gestión estratégica, administración, planificación estratégica, evaluación de proyectos.	Pensamiento estratégico
Programa, dirige y controla la gestión de los recursos establecidos y personal a su cargo. Evaluando su adecuado funcionamiento.	Auditoría de gestión, administración empresarial, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada.	Planificación estratégica y gestión empresarial.
Adoptar las medidas necesarias para efectuar el funcionamiento del personal en las diferentes estrategias.	Administración del personal, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada.	Habilidad analítica en el uso del personal
Planifica la implementación de una estructura de costos, a fin de conocer ágilmente el costo de producción.	Administración empresarial, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de contabilidad de costos, contabilidad avanzada.	Manejo de recursos contables.

Formula lineamientos e instrumentos para la gestión empresarial aplicando procesos de gestión por competencia	Gestión empresarial, auditoría de gestión, planificación, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad	Generación de ideas y manejo de personal.
Coordina y aprueba la elaboración del presupuesto, estrategias y actividades designadas con su ejecución, revisión y correctivos si fuesen necesarios.	Gestión empresarial, planificación, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada	Manejo de recursos humanos

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 13-2** Perfil del puesto del Director Administrativo Financiero.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b> <b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-DAF-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	DAF	<b>Responde directamente a:</b> Gerente General.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	Director Administrativo Financiero.			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Gerencia			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Administración, Finanzas, Economía, Comercial
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Supervisar, organizar y controlar las actividades presupuestarias, financieras y contables de la empresa, proporcionando ágil, oportuna y transparentemente los recursos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Sistemas financieros y bancarios Contratación pública, leyes y normas financieras y contables	




financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas y proyectos.		Finanzas públicas.
<b>6. Actividades esenciales</b>	<b>7. Conocimientos</b>	<b>8. Destrezas / habilidades</b>
Asesora a los departamentos en materia de gestión financiera y presupuestaria.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Orientación / asesoramiento
Dirige y dispone la realización del control final de los documentos habilitantes y retenciones de ley previo al pago.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Planificación y gestión
Analiza la realización del pago de obligaciones económicas de la empresa.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Pensamiento conceptual
Analiza los gastos previstos en el presupuesto de conformidad con las previsiones establecidas en las leyes, normas, y reglamentos vigentes.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Pensamiento conceptual
Organiza la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Planificación y gestión

Supervisa la custodia, control, renovación y ejecución de garantías.	Finanzas, Administración, Economía, Código de Planificación, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Organización de la información
Supervisa la elaboración y consolidación del presupuesto y una vez aprobado, coordina la ejecución.	Finanzas	Pensamiento conceptual
Coordina con el Ministerio de Finanzas la ejecución presupuestaria, las modificaciones presupuestarias y las programaciones financieras cuatrimestrales.	Administración	Expresión oral

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 14-3** Perfil del puesto del Contador.


	FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO CONTADOR			Código	FGTHC-C-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
1. Datos de identificación del puesto		2. Relaciones internas		3. Instrucción formal requerida	
Código:	C	<b>Responde directamente a:</b> Gerente General. <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Contador			Título Requerido:	Si
Área:	Administrativo			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel:
Ámbito:	Local				Finanzas, Administración, Auditoría, Contabilidad.
4. Misión		5. Experiencia laboral requerida			
Ejecutar las actividades de la gestión contable de manera ágil, oportuna y transparente cumpliendo la normativa legal vigente y políticas para la ejecución de los planes, programas y proyectos.		Tiempo de Experiencia:		5 años o más	
		Especificidad de la experiencia:		Contabilidad general y costos. Análisis de los estados financieros Análisis de conciliación bancaria Control interno	

		SRI.
<b>6. Actividades esenciales</b>	<b>7. Conocimientos</b>	<b>8. Destrezas / habilidades</b>
Analiza los documentos habilitantes que se generan en los procesos contables de la unidad, para su correspondiente aprobación.	Finanzas, Administración, Economía, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Expresión escrita
Examina el proceso de liquidación de contratistas, proveedores y seguros de acuerdo a los documentos de sustento, para su aprobación correspondiente.	Finanzas, Administración, Economía, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Orientación / asesoramiento
Realiza el proceso para el cuadre contable y constataciones físicas del inventario de activos fijos.	Norma Técnica, Construcción, Ley Orgánica de contratación pública	Monitoreo y control
Realiza el registro contable de ingresos y egresos que origine, de acuerdo a los procedimientos, normas y políticas establecidos.	Ley orgánica de contratación pública, presupuesto y construcción, normativas técnicas y ordenanzas municipales.	Pensamiento analítico

Analiza el registro de nómina, liquidaciones, decimos, vacaciones, subrogaciones, fondos de reserva y otros rubros, para la aprobación correspondiente.	Finanzas, Administración, Economía, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Instrucción
Integra la información de los respectivos formularios del SRI previo al ingreso en el Servicio de Rentas Internas.	Finanzas, Administración, Economía, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Pensamiento analítico
Participa en la revisión de la información del formulario de Impuesto a la Renta de los ingresos en relación de dependencia de todo el personal para suscribirla y remitirla al SRI.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General	Pensamiento conceptual
Realiza el registro de movimientos de ingresos y egresos a la empresa.	Finanzas, Administración, Economía, Acuerdos ministeriales del Ministerio de Finanzas.	Pensamiento conceptual

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017


**Tabla 15-3** Perfil del puesto del Asesor Administrativo.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO ASESOR ADMINISTRATIVO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-AA-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	AA	<b>Responde directamente a:</b> Director Administrativo Financiero. <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Asesor Administrativo			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Administrativo			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel:
<b>Ámbito:</b>	Local				Finanzas, Administración, Auditoría, Contabilidad.
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Realizar las actividades de pago y de recaudación que se generan en la empresa de manera ágil, oportuna y transparentemente para la ejecución de los planes, programas y proyectos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Contabilidad General. Tributación Manejo de registros y formularios.	

6. Actividades esenciales	7. Conocimientos	8. Destrezas / habilidades
Analiza los documentos de respaldo de los procesos de pago de acuerdo a procedimientos y Normativa Legal Vigente.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General, Ley de Reglamento de Régimen Tributario Interno.	Pensamiento conceptual
Prepara informes de control previo y concurrente de las operaciones.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General, Ley de Reglamento de Régimen Tributario Interno.	Expresión oral
Elabora documentos de formularios de retención generados por las facturas de bienes y/o servicios recibidos.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General, Ley de Reglamento de Régimen Tributario Interno.	Planificación y gestión
Elabora informes de pagos realizados e integra la documentación de respaldo.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General, Ley de Reglamento de Régimen Tributario Interno.	Pensamiento estratégico
Ejecuta el proceso de pago, recaudación (ingresos y egresos) a clientes internos y externos.	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General, Ley de Reglamento de Régimen Tributario Interno.	Orientación / asesoramiento
Participa en la revisión de la información del formulario de Impuesto a la Renta	Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General	Pensamiento conceptual

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 16-3** Perfil del puesto del Jefe de Control de Calidad.


	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE CONTROL DE CALIDAD</b>			<b>Código</b>	FGTHC-JCC-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	JCC	<b>Responde directamente a:</b> Director Administrativo Financiero.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Jefe de Control De Calidad			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Administrativo			<b>Área de</b>	Tercer Nivel: Industrial
<b>Ámbito:</b>	Local			<b>Conocimiento:</b>	o afín.
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de la calidad.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura.	
<b>6. Actividades esenciales</b>		<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>	



Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e inocuidad	Gestión de la calidad e inocuidad	Pensamiento conceptual
Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.	Buenas Prácticas de Manufactura	Gestión pensamiento crítico.
Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos.	Verificar la conformidad de los productos	Planificación y gestión
Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de Calidad	Buenas Prácticas de Manufactura	Pensamiento estratégico
Establecer requerimientos de calidad a proveedores para la compra de insumos.	Calidad a proveedores, Buenas Prácticas de Manufactura	Orientación / asesoramiento
Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad e inocuidad	Sistema de gestión de la calidad e inocuidad	Pensamiento conceptual

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 17-3** Perfil del puesto del Jefe de Planta

	FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE PLANTA			Código	FGTHC-JP-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
1. Datos de identificación del puesto		2. Relaciones internas		3. Instrucción formal requerida	
Código:	JP	Responde directamente a:  Gerente General.  Supervisa a:  Supervisor de Producción		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Jefe de Planta			Titulo Requerido:	Si
Área:	Administrativa			Área de Conocimiento:	Tercer Nivel: Ingeniero Industrial o afines
Ámbito:	Local				
4. Misión		5. Experiencia laboral requerida			
Supervisar y coordinar actividades de producción, realizar análisis de costo de producción y asesorar sobre el movimiento económico de la empresa.		Tiempo de Experiencia:		2 años o más	
		Especificidad de la experiencia:		Manejo de equipo humano; operación de herramientas y maquinaria afín a los procesos de producción.	
6. Actividades esenciales		7. Conocimientos		8. Destrezas / habilidades	
Determinar necesidades de producción y sobre esa base elaborar un Plan mensual de		Gestión de la producción, planificación, presupuestario		Pensamiento crítico	


producción, clasificados en diferentes tipos, según la demanda por temporada.		
Planificar la producción diaria y semanal según las órdenes de producción provenientes de los niveles autorizados. Reprogramar la producción cuando fuera necesario. Realizar el cálculo de materia prima y trasladar de manera oportuna el pedido para la correspondiente provisión.	Procesos Industriales, Control de la producción. Ingeniería de plantas.	Impacto e influencia, orientación al cliente con preocupación por el orden y la calidad Liderazgo y firmeza
Diseñar equipos de trabajo por jornada y asignar a cada trabajador, las tareas correspondientes, asegurándose de su eficiente cumplimiento. Asignar el tipo de control que debe ejecutar cada Supervisor, verificar reportes y tomar acciones oportunas, según el caso.	Ingeniería de Plantas, Gestión de la calidad. Gestión por procesos productivos.	Pensamiento crítico
Liderar propuestas de mejoramiento continuo de las competencias de los Talentos Humanos. Controlar que los trabajadores sin excepción	Psicología Industrial, Salud e Higiene Industrial.	Orientación al Logro

cumplan con la normativa de Seguridad, Salud e Higiene Industrial.		
Coordinar con las diferentes áreas de trabajo para optimizar la producción.	Gestión de la calidad, Procesos productivos	Desarrollo de Interrelaciones
Resolver imprevistos que excepcionalmente se presenten en la fase de producción Desarrollar planes de incentivos para mejorar el cumplimiento de las funciones y tareas del personal a su cargo.	Simulación de Procesos Productivos, Planes de incentivos.	Pensamiento Analítico.
Desarrollar un plan de Mantenimiento de las instalaciones y máquinas de la planta de producción. Asegurarse de la provisión oportuna y stocks mínimos necesarios en materia prima, insumos, repuestos, lubricantes y demás productos necesarios para el normal funcionamiento de los procesos de producción	Elementos de Maquinas, presupuestario. Planificación de recursos.	Impacto e influencia, Orientación al cliente con preocupación por el orden y la calidad Liderazgo asertividad y firmeza
Controlar la asistencia normal a los turnos de trabajo y reportar novedades al Departamento de Desarrollo Humano, para los fines pertinentes.	Gestión del talento humano, Cadena de mando	Trabajo en equipo Autocontrol

Asegurarse de la calidad a través de estrategias de control de calidad y detectar productos con fallas para evitar la entrega de éstos a clientes; debiendo determinar las responsabilidades pertinentes.	Gestión de la calidad, Control estadístico uso de herramientas de gestión	Pensamiento Analítico.  Desarrollo de Interrelaciones
Autorizar las salidas y justificar ausencias justificadas del personal a su cargo, debiendo reportar y coordinar con el Departamento de Desarrollo Humano	Logística, administración del personal	Pensamiento Analítico.
Participar activamente en los procesos de evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa. Certificar el comportamiento del personal a su cargo y denunciar faltas graves para trámites legales pertinentes	Gestión de evaluación. Gestión administrativa.	Pensamiento analítico.  Pensamiento crítico
Llevar un registro y publicar las estadísticas de accidentes laborales	Control estadístico, control de calidad, gestión administrativa	Desarrollo de Interrelaciones
Preparar reemplazos y participar en la elaboración de cuadros de vacaciones del personal	Gestión administrativa, Gestión del talento humano.	Pensamiento crítico

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017


**Tabla 18-3** Perfil del puesto del Operario de Producción.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO OPERARIO DE PRODUCCION</b>			<b>Código</b>	FGTHC-OP-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	OP	<b>Responde directamente a:</b> Jefe de Planta.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Operario de Producción			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Producción			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tecnología en industria o afín.
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Realizar un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Haber trabajado en empresas similares.	
<b>6. Actividades esenciales</b>		<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>	
Seleccionar y receptar la leche según norma INEN 9		Norma INEN 9		Pensamiento conceptual	

Pasteurizar a 78° C y descremar entre 2,0% y 2,5% de materia grasa	Identificación de materiales	Análisis
Regulación de la temperatura a 36°C =38°C y se agrega el cuajo	Identificación de procesos. Gestión de la calidad	Planificación y gestión
Registrar el control de producción	Registro de Control de Producción. Gestión de la calidad	Pensamiento estratégico
A la leche descremada se le agrega el azúcar, súrcasela, gelatina, almidón modificado y el estabilizante agitando constantemente para que se mezclen bien los ingredientes	Identificación de procesos productivos. Gestión de la calidad	Orientación / asesoramiento
Terminar muestra para hacer el análisis físico químico (acidez, grados, temperatura, velocidad de caída) y organolépticos (color, olor sabor, textura y apariencia)	Registro de Control de Producción, Gestión de la calidad	Pensamiento conceptual
Colocar la disolución y el azúcar (Jarabe) en el tanque para la mezcla manteniendo el agitador prendido	Gestión de la calidad	

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 19-3** Perfil del puesto del Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE BODEGAS E INSUMOS LOGÍSTICA Y VENTAS</b>			<b>Código</b>	FGTHC-JBILV-01	
				<b>Revisión</b>	00	
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14	
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>			<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	JBILV		<b>Responde directamente a:</b>  Gerente General.  <b>Supervisa a:</b>  Conductores		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas				<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Comercial				<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Plantas, Producto, Administración de Empresas o afines
<b>Ámbito:</b>	Local					
<b>4. Misión</b>			<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Responsabilizarse por la entrega oportuna de mercaderías a los clientes.  Trabajar constantemente en el crecimiento del mercado.			<b>Tiempo de Experiencia:</b>		2 años o más	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Conocimiento de los productos, manejo de clientes y relaciones interpersonales.	
<b>6. Actividades esenciales</b>			<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>	




Recibir mercaderías de las bodegas, para entregar a clientes. Mantener bajo su custodia una bodega de productos en tránsito, previo al despacho de mercaderías.	Conocimientos en logística, plan mensual de ventas	Capacidad imaginativa
Disponer y controlar el despacho de mercaderías utilizando todos los canales posibles	Dirección al personal, administración de empresas.	Impacto e influencia; Desarrollo de Interrelaciones
Verificar la cantidad, calidad y estado de los productos comparando con las respectivas facturas o comprobantes de egreso de mercaderías y comunicar novedades.	Gestión administrativa, Control estadístico, organización de los productos	Capacidad imaginativa
Elaborar las correspondientes guías de remisión y asegurarse de que el porteador las firme y se responsabilice por las mercaderías	Manejo del paquete Office, gestión administrativa.	Pensamiento crítico
Verificar que los vehículos de transporte de propiedad de la empresa se mantengan en pleno funcionamiento con los elementos básicos exigidos por la ley de tránsito, e impedir su salida en caso de anomalías	Plan estratégico para el Área Bodega.	Autoconfianza, Integridad, Pensamiento Analítico, Orientación al Logro
Elaborar rutas estratégicas para el envío de productos, buscando la mayor optimización posible de la	Política de aprovisionamiento y distribución, Ley de tránsito ecuatoriano.	Capacidad imaginativa

capacidad de los vehículos, sin descuidar el servicio oportuno al cliente		
Remitir copia de las guías y reporte de novedades al Call Center para fines de notificación al cliente.	Gestión con los proveedores y clientes	Trabajo en equipo; Autocontrol, asertividad y firmeza
Evaluar permanentemente la calidad de servicios de las Agencias de envíos, formular recomendaciones y notificar novedades oportunamente	Reclutar y capacitar al personal, gestión administrativa.	Monitoreo y control
Envío de pedidos solicitados.	Gestión de Logística. Administración de empresas.	Capacidad imaginativa.

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017


**Tabla 20-3** Perfil del puesto del Asistente de Bodega.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO ASISTENTE DE BODEGA</b>			<b>Código</b>	FGTHC-AB-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	AB	<b>Responde directamente a:</b> Jefe de Bodega de Insumos.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Asistente de Bodega			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Administrativo			<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento en Administración.
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Controlar y registrar en el sistema operativo de la empresa el ingreso el ingreso, almacenamiento, clasificación, codificación y entrega de los bienes adquiridos y desarrollar, mantener y ajustar procedimientos, controles que mitiguen el riesgo y generando eficiencia, eficacia y optimización de los recursos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Conocimiento básico de internet, Exel	

6. Actividades esenciales	7. Conocimientos	8. Destrezas / habilidades
Identificar los productos que se van a ofertar.	Manejo de inventarios, gestión administrativa, Organización de gama de productos.	Integridad; Pensamiento Analítico
Revisar los reportes y reuniones para planificar las estrategias	Control estadístico, manejo de personal.	Orientación / asesoramiento
Gestionar las órdenes de almacén para los proveedores, solicitando todos los activos	Manejo de inventarios, gestión administrativa.	Integridad; Pensamiento Analítico
Realizar las entradas en el sistema de recursos físicos de acuerdo a normatividad	Manejo de inventarios, gestión administrativa.	Integridad; Pensamiento Analítico
Presentar informes de consumo de almacén de acuerdo a los cronogramas establecidos	Manejo de inventarios, gestión administrativa.	Integridad; Pensamiento Analítico
Atender en forma correcta y oportuna los usuarios internos o externos	Manejo de inventarios, gestión administrativa.	Integridad; Pensamiento Analítico

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017


**Tabla 21-3** Perfil del puesto del Jefe de Mantenimiento.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE MANTENIMIENTO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-JM-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	JM	<b>Responde directamente a:</b> Director Administrativo Financiero.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Jefe de Mantenimiento			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Mantenimiento			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Ingeniero Civil o Industrial o afín.
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>			
<b>6. Actividades esenciales</b>		<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>	

Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.	Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados	Pensamiento crítico
Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.	Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados	Pensamiento crítico
Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.	Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados	Planificación y gestión
Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.	Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados	Planificación y gestión
Inspecciona el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.	Inspecciona el progreso	Orientación / asesoramiento
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	Normas y procedimientos en materia de seguridad integral	Pensamiento critico

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 22-3** Perfil del puesto del Operario de Mantenimiento.


	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO OPERARIO DE MANTENIMIENTO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-OM-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>4. Relaciones internas</b>		<b>5. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	OM	<b>Responde directamente a:</b> Jefe de Mantenimiento.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Operario de Mantenimiento			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Mantenimiento			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Ingeniero en Mantenimiento o afín.
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>2. Misión</b>		<b>6. Experiencia laboral requerida</b>			
Realizar tareas de conservación y mantenimiento de instalaciones, edificios, equipo, transportes, mobiliario y bienes generales		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		En mantenimiento de maquinaria y equipo especializado.	
<b>3. Actividades esenciales</b>		<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>	

Ronda de inspección y control de las instalaciones.	Electricidad industrial.	Capacidad de atención
Abren las llaves de paso a petición de la recepción.	Mantenimiento de maquinaria y equipo industrial	Pensamiento conceptual
Ejecución en general de las órdenes recibidas	Seguridad e higiene industrial.	Planificación y gestión industrial
Organizar el trabajo y preparar los equipos, implementos e insumos de limpieza de acuerdo al área a limpiar.	Seguridad e higiene industrial.	Gestión industrial
Realizar reparaciones menores en irregularidades presentadas.	Mantenimiento de maquinaria y equipo industrial	Pensamiento conceptual
Acatar las normas de seguridad e higiene establecidas.	Seguridad e higiene industrial.	Gestión industrial
Verificar y controlar las condiciones operativas de los equipos después de efectuar reparaciones.	Mantenimiento de maquinaria y equipo industrial	Pensamiento conceptual

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017



**Tabla 23-3** Perfil del puesto del Jefe de Talento Humano.


	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE TALENTO HUMANO</b>			Código	FGTHC-JTH-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
1. Datos de identificación del puesto		2. Relaciones internas		3. Instrucción formal requerida	
Código:	JTH	<b>Responde directamente a:</b>  Director Administrativo Financiero.  <b>Supervisa a:</b>  Personal de la empresa.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Jefe de Talento Humano			Título Requerido:	Si
Área:	Administrativo			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel: Administración, Psicología Industrial o afines.
Ámbito:	Local				
4. Misión		5. Experiencia laboral requerida			
Ejecuta actividades de los diferentes subsistemas de talento humano para garantizar el desarrollo constante del personal y profesionales de los servidores en		Tiempo de Experiencia:		5 años o más	
		Especificidad de la experiencia:		Leyes y procedimientos para la administración del Talento Humano, gestión de los subsistemas de talento humano.	

concordancia con las políticas de gestión normativa vigente.		
<b>6. Actividades esenciales</b>	<b>7. Conocimientos</b>	<b>8. Destrezas / habilidades</b>
Ejecuta el plan de fortalecimiento empresarial y mejoramiento continuo.	Ley Orgánica de Salud, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas,	Pensamiento crítico
Realiza acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros en que tenga que intervenir según normas y procedimientos vigentes.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Planificación y gestión
Aplica evaluaciones de desempeño del personal.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Pensamiento estratégico
Elabora y mantiene actualizado el Manual de Clasificación de Puestos.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Pensamiento crítico

Ejecuta la aplicación de la política y normativa legal vigente para el desarrollo integral del talento humano.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Planificación y gestión
Elabora el estudio e informe técnico de la creación, supresión de puestos y movimientos del personal.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Generación de ideas
Elabora la gestión del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación.	Código de Trabajo.	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Ejecuta el subproceso de inducción	Políticas de la empresa	Planificación y gestión

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 24-3** Perfil del puesto del Asistente de Talento Humano.

	<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO ASISTENTE DE TALENTO HUMANO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-ATH-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>2. Relaciones internas</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>	
<b>Código:</b>	ATH	<b>Responde directamente a:</b>  Jefe de Talento Humano. <b>Supervisa a:</b>  Personal de la empresa.		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Asistente de Talento Humano			<b>Título Requerido:</b>	Si
<b>Área:</b>	Administrativo			<b>Área de Conocimiento:</b>	Tercer Nivel:
<b>Ámbito:</b>	Local				Administración, Psicología Industrial o afines.
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>			
Supervisar el talento humano a través del desarrollo personal y profesional de los servidores en concordancia con las políticas de gestión y normativa legal vigente.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Coordinación y aplicación de lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales; leyes y procedimientos para la administración del Talento Humano.	


6. Actividades esenciales	7. Conocimientos	8. Destrezas / habilidades
Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Pensamiento crítico
Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Planificación y gestión
Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Orientación / asesoramiento
Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Pensamiento estratégico
Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Pensamiento analítico
Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por el Código de Trabajo.	Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas.	Monitoreo y control

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.27 Procedimiento de reclutamiento de personal para la empresa de lácteos “PRASOL”

El proceso de reclutamiento es fundamental en la empresa debido a que se debe encontrar una persona idónea que cubra el puesto de trabajo vacante, se propone un modelo para agilizar el proceso y cubrir de manera rápida con un trabajador calificado que desarrolle sus habilidades y potencialidades en base a su perfil, en la empresa de lácteos “PRASOL” se detalla a continuación las actividades principales a desarrollarse.


**Tabla 25-3** Procedimiento de reclutamiento de personal en la empresa “PRASOL”

		<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS RECLUTAMIENTO</b>			<b>Código</b>	PGTHC-RC-01
					<b>Revisión</b>	00
		<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
N°	ACTIVIDADES	Instrumentos			Responsable	
1	Detectar necesidades del talento humano. (Recabar los requerimientos de las áreas de la empresa)	Reporte de área			Jefe de área	
2	Verificar que exista disponibilidad presupuestal	Presupuesto			Jefe de talento humano/Financiero	
3	Realizar una solicitud de requerimiento de personal	FGTHC-SRP-01			Jefe de área	
4	Verificar la solicitud de requerimiento de personal (Revisar si cumple las necesidades)	Formatos de perfiles de puestos			Jefe de Talento Humano	
5	Autorizar cobertura de vacante	FGTHC-SRP-01			Gerente General Jefe Administrativa Financiera	
6	Elaborar la publicación de convocatoria	Convocatoria modelo			Gerente General Jefe Administrativa Financiera	
7	Generar una base de datos de los reclutados	Base de datos Excel			Jefe de Talento Humano	

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.28 Convocatoria estándar

**Tabla 26-3** Modelo de convocatoria externa para requisición del personal

<p style="text-align: center;"><b>MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“PRASOL”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>IMPORTANTE EMPRESA LÁCTEA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>REQUIERE CONTRATAR</b></p> 
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Título de tercer nivel</li><li>- Experiencia</li><li>- Capacitación</li><li>- Disponibilidad de tiempo</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OFRECEMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Excelente ambiente de trabajo</li><li>- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados</li><li>- Capacitación continua</li></ul>

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.29 Instrumentos para medir las competencias en la selección del personal de la empresa “PRASOL”

Para realizar la selección del personal se describen las competencias necesarias que debe tener la persona se va a contratar, según la norma ISO 9001:2008 se considera los recursos humanos de calidad cuando es competente en base a cuatro aspectos: Educación, formación, habilidades y experiencia. Además, se considera medir la personalidad mediante el test 16 FP y considerarla como competencia porque es importante tener en cuenta de que la persona a seleccionarse es apta o no para el puesto de trabajo.

Cada una de estas competencias va hacer medida con la ayuda de instrumentos, técnicas o requerimientos según sea el caso como se puede visualizar en la tabla 3-27.

**Tabla 27-3** Instrumentos para medir las competencias.

<b>Tipos de competencias</b>	<b>Instrumentos /técnicas/requerimientos</b>
<b>1. Educación</b>	
Los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.	- Títulos de educación secundaria y superior de acuerdo al cargo
<b>2. Formación</b>	
Hace referencia a los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.	- Certificados de capacitación otorgado por un centro de capacitación.
<b>3. Habilidades</b>	
Hace referencia a la existencia de puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales.	- Entrevista de trabajo - Exámenes médicos
<b>4. Experiencia</b>	
Hace referencia a la experiencia mínima necesaria para que un trabajador desempeñe el puesto de trabajo.	- Certificaciones en experiencias laborales
<b>5. Rasgos de personalidad</b>	
Hace referencia a la personalidad del trabajador para desempeñar el puesto de trabajo.	- Cuestionario de personalidad 16 FP

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### **3.30 Entrevista de trabajo**

La entrevista de trabajo es un instrumento que consta de una lista de preguntas que permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación de los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos.




**Tabla 28-3** Modelo de preguntas a formar en la entrevista de trabajo

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	ANÁLISIS
<b>EDUCACIÓN</b>	¿Dónde realizó sus estudios?	Brinda información del nivel educación que posee el postulante.
	¿Qué títulos tiene?	
	¿Tiene estudios de tercer/cuarto nivel?	
<b>FORMACIÓN</b>	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?	Brinda información del conocimiento que posee el postulante para desempeñar el puesto.
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?	
	¿Qué cursos de capacitación ha realizado?	
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?	
<b>EXPERIENCIA</b>	Hable de sus experiencias profesionales.	Brinda información acerca del antecedente laboral que posee el postulante, su disposición que se tiene para realizar una labor particular.
	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?	
	¿Por qué dejó el último empleo?	
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?	
<b>HABILIDADES</b>	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en esta empresa y no en otra?	Brinda información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientarse atendiendo y reconociendo particularidades propias de la empresa.
	¿Qué le llamó la atención de la empresa?	
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?	
	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?	
	¿Cómo era su relación con los demás compañeros del anterior trabajo?	
	¿Ha tenido alguna situación imprevista?	
	¿Cómo la manejó?	
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior trabajo?	
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?	

	<p>¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó?</p> <p>Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?</p>	
<b>RASGOS DE PERSONALIDAD</b>	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?	Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿es formal? ¿hace cuánto tiempo?	
	¿Le gusta trabajar en equipo?	
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?	
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 29-3** Formato de entrevista de trabajo

	<b>FORMATO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</b> <b>ENTREVISTA DE TRABAJO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-ET-01
				<b>Revisión</b>	00
<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14	
<b>Nombres:</b>		<b>Apellidos:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
¿Dónde realizó sus estudios?					
¿Qué títulos tiene?					
¿Tiene estudios de tercer/cuarto nivel?					
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?					
¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?					
¿Qué cursos de capacitación ha realizado?					
¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?					
Hable de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?					


¿Por qué dejó el último empleo?
¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en esta empresa y no en otra?
¿Qué le llamó la atención de la empresa?
¿Cuál cree que puede ser su aporte?
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
¿Cómo era su relación con los demás compañeros del anterior trabajo?
¿Ha tenido alguna situación imprevista? ¿Cómo la manejó?
¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior trabajo?
¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿es formal? ¿hace cuánto tiempo?
¿Le gusta trabajar en equipo?
¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### **3.31 Exámenes médicos**

Esta lista de exámenes se los realiza antes de la contratación del trabajador, con base en el perfil del cargo, valorando el estado de salud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin dar perjuicio a su salud.

**Tabla 30-3** Formato de Lista de exámenes médicos

	<b>FORMATO DE LISTA DE EXÁMENES MÉDICOS</b>			<b>Código</b>	FGTHC-EM-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>FACTORES DE RIESGO/ FUENTE</b>	<b>DEMANDAS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>EX. MED . INGRESO</b>	<b>EX. VISUAL INGRESO</b>	<b>VACUNACIÓN DE INGRESO</b>
<u>Termo higrométrico:</u> - Temperaturas extremas altas - Temperaturas extremas bajas - Cambios de temperatura - Humedad	<u>Carga Física:</u> - Postura bípeda - Destreza manual - Motricidad fina - Manipulación y manejo de cargas - Velocidad de reacción	Para los manipuladores de alimentos debe incluir su vigilancia en aspectos básicos de higiene oral, gastrointestinal y de hábitos de aseo general. Una boca con mal cepillado y caries mayores, detectables en un simple examen médico, es indicativo de “persona cuya higiene personal no la hace recomendable para distribuir alimentos en la empresa”. Los parasitismos intestinales son de alta incidencia en nuestro medio y ameritan exámenes de coprológico seriado y tratamiento específico según los hallazgos, dos veces por año, en todo manipulador de alimentos. Si el problema es odontológico debe vigilarse el control por la EPS con el odontólogo.	Énfasis osteomuscular, dermatológico y odontológico	El examen debe realizarse con y sin corrección visual.  Agudeza visual lejana 20/30. Agudeza visual cercana 20/25. Visión de profundidad (estereopsis) normal hasta 35. Visión perimetral sin escotomas. Visión cromática normal.	Antitetánica o Verificar certificación antitetánica.  Hepatitis A
<u>Carga Física:</u> - Posturas prolongada - Posturas fuera de los ángulos de confort - Movimientos repetitivos - Manejo manual de cargas - Movimientos con requerimiento de fuerza	<u>Carga Mental:</u> - Emitir respuestas rápidas - Atención - Concentración - Tareas de precisión visomotora - Percepción causa efecto - Valoración de la realidad			Visión cromática normal.  Valoración anexos oculares.	
<u>Biológico:</u>	<u>Sensopercepción:</u>	Otro criterio médico a tener en cuenta es			


<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con bacterias de alimentos</li> <li>- Manejo de residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción Visual</li> <li>- Percepción auditiva</li> <li>- Percepción olfativa</li> <li>- Percepción táctil</li> <li>- Percepción gustativa</li> <li>- Diferenciación figura fondo</li> <li>- Percepción del color</li> </ul>	<p>que en este grupo ocupacional pueden ser aptos personas con visión monocular o hipoacusia temprana solo en casos donde se confirme que no va a estar expuesto a ruido.</p>			
---	---	---	--	--	--

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.32 Formato de Requerimiento de personal

Con el presente formato se puede identificar las vacantes que se posee además del personal al que se va a requerir.

**Tabla 31-3** Formato de requisición de personal para la empresa lácteos “PRASOL”

	<b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			<b>Código</b>	FGTHC-SRP-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14

<b>Nombre del Puesto</b>						
<b>Ubicación Interna</b>						
<b>Jefe Inmediato (Nombre)</b>				<b>Puesto que ocupa</b>		
<b>Horario a desempeñar</b>				<b>Jornada semanal</b>		
<b>Vacante generada</b>	Baja	Incapacidad	Licencia o permiso	Puesto de nueva creación	Otro (especifique)	
<b>Si aplica, nombre del ocupante anterior</b>						
<b>COMPETENCIAS MÍNIMAS</b>						
<b>Formación académica</b>	Carrera Técnica	Licenciatura	Posgrado	<b>Otro:</b>		
<b>Cursos o Diplomados</b>						
	<b>Programa</b>		<b>Nivel</b>			
<b>Paquetes de Computación que debe manejar</b>			Básico	Medio	Básico	Experto
	Word					
	Excel					
	Power Point					
	Otro, Especifique:					
<b>Conocimiento de Idiomas</b>	Idioma		Nivel	Hablado	Traducido	Escrito
<b>Experiencia en el puesto</b>	<b>Área y o Especialidad</b>			<b>Tiempo</b>		
<b>Conocimientos Especializados</b>						
<b>Funciones que desempeña</b>						

PERSONALIDAD Y CONDUCTA	
Nivel de sociabilidad	
Capacidad de aprendizaje	
Madurez emocional	
Capacidad de seguir ordenes	
Nivel de confianza en otras personas	
Practicidad	
Seguridad en sí mismo	
Respetuoso de códigos sociales	
Capacidad de aceptar retos	
Capacidad de influir en los demás	
Capacidad de hacer tareas rutinarias	
Capacidad de apegarse a normas, procedimientos y reglas	

EN CASO DE TENER CANDIDATO A CUBRIR LA VACANTE FAVOR DE LLENAR LO SIGUIENTE					
Nombre del Candidato					
Situación actual	Base de datos	Servicio Social	Promoción	Externo	Otro

INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITANTE:	
ÁREA:	
NOMBRE DEL SOLICITANTE:	
CARGO:	
DEPENDENCIA:	
FIRMA:	FECHA:


AUTORIZACIÓN:	
GERENTE GENERAL	
JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
JEFE DE TALENTO HUMANO	
OBSERVACIONES:	
CANDIDATO SELECCIONADO SI NO	SUELDO ASIGNADO:
FECHA CUBRIMIENTO VACANTE:	FECHA INGRESO:
OBSERVACIONES:	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.33 Ponderación para la evaluación en la selección de personal “PRASOL”

Para la evaluación del personal se la realizará de la siguiente manera:

**Tabla 32-3** Modelo de ponderación para la evaluación en selección de personal.

		<b>MODELO DE PONDERACIÓN PARA LA EVALUACIÓN EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			<b>Código</b>	MGTHC-PESP-01
					<b>Revisión</b>	00
		<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
Nº	Factores	Subfactores	Porcentaje Parcial	Ponderación Parcial	Porcentaje Total	Ponderación Total
1	CONOCIMIENTOS GENERALES,	-Formación general	20.0%	200	20%	200
2	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	-Formación específica	20.0%	200	20%	200
3	EXPERIENCIA	- Experiencia - Por la Toma de decisiones y Logro de Resultados	10.0% 10.0%	100 100	20%	200
4	HABILIDADES	-Habilidades Analíticas -Desempeño - Iniciativa -Coordinación actividades - Liderazgo -Trabajo en equipo	5.0% 5.0% 5.0% 5.0% 5.0% 5.0%	50 50 50 50 50 50	30%	300



5	RASGOS DE PERSONALIDAD	- Cuestionario 16FP - Ambiente	5.0% 5.0%	50 50	10%	100
	<b>Total Puntaje</b>		<b>100 %</b>	<b>1000</b>	<b>100 %</b>	<b>1000</b>


**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

La ponderación que se considera estándar para la evaluación de los postulantes es la siguiente: 700 puntos -Aceptable, 500 a 700 puntos – Pre aceptable requiere capacitación adicional y menos de 500 puntos -No ingresa.

### 3.34 Formato de solicitud de empleo para la empresa de lácteos “PRASOL”

Se presenta el formato en el cual el solicitante ingresa los datos para solicitar el puesto vacante que requiera la empresa.

**Tabla 33-1** Formato de Solicitud de empleo.

	<b>FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>			<b>Código</b>	FGTHC-SE-01
				<b>Revisión</b>	00
<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14	
<h2>Solicitud de Empleo</h2> <p>Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita</p> <p>Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.</p>					Fotografía reciente insertar
Fecha					
Puesto que solicita					
<b>Datos personales</b>					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres		Edad	
Dirección	Barrio	Teléfono fijo		Celular	
Lugar de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad			
Vive con: O Sus padres   O Su familia   O Parientes   O Solo		Estado Civil		Personas que dependen de usted	

Estado de Salud y Hábitos Personales						
Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?			¿Padece alguna enfermedad crónica?			
O Bueno			O No    O Sí    ¿Cuál?			
O Regular						
O Malo						
Datos familiares						
NOMBRE		DIRECCIÓN		OCUPACIÓN		
Padre						
Madre						
Escolaridad						
NOMBRE DE LA ESCUELA			DIRECCIÓN		FECHAS	
Formación	años	Título recibido			De	A
Primaria						
Secundaria						
Universitaria						
Posgrado						
Conocimientos Generales						
Conocimientos Generales			Que funciones de oficina domina			
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar			Software que domina			
Experiencia Laboral						
Concepto	Empleo actual o último		Empleo anterior			
Tiempo que prestó sus servicios						
Nombre de la compañía						
Dirección						
Teléfono						
Puesto que desempeña						
Sueldo						
Motivo de separación						
Nombre del jefe directo						
Podríamos solicitar información de usted.	O No            O Sí            ¿Por qué?					


Referencias personales				
Nombre	Dirección de trabajo	Tiempo de conocerle	teléfono	Ocupación
Datos Generales		Datos Económicos		
¿Cómo se enteró de este empleo?	O Anuncio O otro medio	¿Tiene usted otros ingresos?  O No   O   Sí (describalos)	Importe mensual \$	
¿Algún pariente trabaja en esta empresa?	O No   O Sí	¿Su cónyuge trabaja?	O No   O Sí (dónde)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato?	O No   O Sí (a cuál)	¿Vive en casa propia?	O No   O Sí	
¿Tiene Seguro de Vida?	O No   O Sí valor	¿Paga renta del lugar donde vive?	O No   O Sí valor \$	
¿Podría viajar?	O Sí   O No	¿Posee automóvil propio?	O No   O Sí Marca Modelo	
¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia?	O Sí   O No	¿Tiene deudas?	O No   O Sí (con quién)	
¿En qué fecha podría presentarse a trabajar?		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	Valor	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.35 Selección de candidatos para la empresa de lácteos “PRASOL”

Es indiscutible la importancia del proceso de selección en la empresa en vista de disponer de personas adecuadas en los puestos de trabajo. Este proceso de selección se debe disponer del perfil de competencias en cada uno de los puestos para al final contar con una predicción altamente confiable del desenvolvimiento de la persona en el sitio de trabajo. Para aquello la siguiente tabla ilustra el proceso de este subsistema del talento humano.

**Tabla 34-3** Procedimiento de Selección de candidatos.

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS			Código	PGTHC-SC-01
				Revisión	00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha emisión	de
	Geoconda Velasco	Jefe de Talento Humano	Gerente General		2016-08-14
N°	ACTIVIDADES	Instrumentos		Responsable	
1	Receptar los documentos de los candidatos para la selección en secretaría de la empresa	FGTHC-SE-01		Asistente de Talento Humano	
2	Elaborar una base de datos de los aspirantes que participan en el proceso	FGTHC-LP-01		Asistente de Talento Humano	
3	Conocimiento de la tabla de evaluación a los integrantes de la comisión de selección	MGTHC-PESP-01		Jefe de Talento Humano	
4	Realizar la evaluación de las carpetas recibidas	MGTHC-PESP-01		Jefe de Talento Humano	
5	Registro en una base de datos con la evaluación de los participantes	FGTHC-LPH-01 Perfil del puesto		Jefe de Talento Humano	
6	Dar a conocer los resultados de acuerdo a los mayores puntajes	FGTHC-LPH-01		Jefe de Talento Humano	
7	Preparación de cronograma de entrevistas personales a postulantes idóneos.	FGTHC-LPH-01		Asistente de Talento Humano	
8	Ejecución de las entrevistas personales	FGTHC-CE-01		Jefe de Talento Humano	
9	Realización del examen médico	FGTHC-EM-01		Unidad Medica	
10	Elaborar lista de puntaje de entrevistas jerarquizando los resultados desde el puntaje más alto	FGTHC-LPH-01 Tabla de calificación de entrevista  Lista de puntaje de postulantes		Asistente de Talento Humano	
11	Verificación de información relacionado a las referencias de las personas habilitadas	Currículum vitae Llamadas telefónicas		Jefe de Talento Humano	


12	Proceso de negociación salarial si es necesario	Escala salarial vigente en el Ecuador	Jefe de Talento Humano
----	---	---------------------------------------	------------------------

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.36 Formato de lista de postulantes

En la tabla se elabora la nómina de candidatos idóneos con todas aquellas personas que cumplen los requisitos exigidos dentro del perfil, motivo del llamado a disponer de un nuevo empleado en la empresa.

**Tabla 35-3** Formato de lista de postulantes.

	<b>FORMATO DE LISTA DE POSTULANTES</b>			Código	FGTHC-LP-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
Fecha:					
Cargo a ocupar					
No.-	Apellidos y Nombres	Nivel de instrucción educativo	Edad	Dirección del domicilio	Teléfono de contacto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					


14					
Gerente general			Jefe de Talento Humano		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.37 Listado de postulantes habilitados para presentación a la entrevista

Para la presentación de los postulantes a la entrevista se presenta un formato de entrevista la cual está enfocada a lo que la empresa requiere según las competencias del puesto de trabajo.

**Tabla 36-3** Formato de Listado de Postulantes Habilitados


		<b>LISTADO DE POSTULANTES HABILITADOS</b>			Código	FGTHC-LPH-01
					Revisión	00
Elaborado por: Geoconda Velasco		Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General		Fecha de emisión	2016-08-14
Fecha:						
Cargo a ocupar						
No.-	Apellidos y Nombres	Nivel de instrucción educativo	Calificación	Observación		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Gerente general			Jefe de Talento Humano			

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.38 Criterios de Evaluación en la Entrevista

Se plantea las etapas para la entrevista que se realiza al/los postulantes idóneos en la que serán evaluados diferentes criterios en función del puesto de trabajo.

**Tabla 37-3** Formato de Criterios de Evaluación en la Entrevista

	FORMATO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN LA ENTREVISTA			Código	FGTHC-CE-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
ETAPAS	OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	OBSERVACIONES		
1.- Etapa - Saludo inicial - Presentación con el entrevistador	Disponer de un ambiente positivo de tal forma que brinde confianza al candidato para obtener buenos resultados en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación personal</li><li>- Puntualidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La persona encargada de la entrevista debe disponer de todos los elementos necesarios</li><li>- Iniciar a la hora prevista</li><li>- Evitar interrupciones</li></ul>		
2.- Etapa Entrevista Se inicia preguntando ¿Cómo se enteró de la vacante  ¿Qué conoce Ud. de la empresa?	Verificar los canales de reclutamiento  Conocer del candidato que tan informado está de la industria que desea ingresar.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actitud</li><li>- Personalidad</li></ul> Interés por el cargo	El entrevistador debe hacer que el candidato está en una charla informal para conseguir la información necesaria para que la decisión no sea errónea. Se debe poner mucha atención a las respuestas ya que puede indagar temas muy importantes.		
¿Qué estudios realizó?	Confirmar si el candidato está acorde al puesto.	Verificación de datos			
Cuénteme acerca de la experiencia laboral.	Determinar aspectos en los que para el	Adaptación a diversas condiciones de trabajo.			


Que le motivó a dejar el último empleo.	candidato es muy importante en una relación laboral.  Determinar aspectos en los que para el candidato es muy importante en una relación laboral	Objetivos personales Motivación	Buscar información en las motivaciones o influencia en la renuncia al cargo.
¿Qué expectativas tiene Ud. En la empresa en el presente y en el futuro.	Conocer las ambiciones del candidato con visión de futuro	Objetivos personales motivación	Conocer los aspectos de superación personal, y como contribuirá en el crecimiento empresarial
3.- Etapa de despedida	Dar por terminado la entrevista		No crear falsas expectativas al candidato

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.39 Esquema del subproceso de inducción

En la tabla 38-3 se propone un esquema para la inducción del personal que va a trabajar planteando lo que él debe conocer de la empresa y cómo influye en el área de desempeño del trabajador.

**Tabla 38-3** Formato de Inducción.

	FORMATO DE INDUCCIÓN			Código	FGTHC-IN-01
				Revisión	00
	Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14



<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>					
<b>CARGO:</b>					
<b>RESPONSABLE DE LA INDUCCION:</b>					
<b>FECHA DE INICIO:</b>		<b>FECHA FINAL:</b>			
<b>N.</b>	<b>TEMAS DE INDUCCIÓN</b>	<b>INSTRUCTOR</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FIRMA INSTRUCTOR</b>	<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>					
<b>1.</b>	Historia, Visión, Misión, objetivos de la organización	Jefe de talento humano			
<b>2.</b>	Poner en conocimiento el Perfil del Puesto	Jefe de producción			
<b>3.</b>	Socializar los servicios que brinda la Empresa y los beneficios de la misma	Jefe de talento humano			
<b>4.</b>	Socializar los objetivos y Política de Calidad	Jefe de talento humano			
<b>5.</b>	Difundir el Reglamento Interno	Jefe de talento humano			
<b>INFORMACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>					
<b>1.</b>	Definir: Salud y Seguridad Ocupacional	Responsable de seguridad industrial			
<b>2.</b>	Información de los Riesgos laborales en el Puesto de Trabajo - Levantamiento de Cargas	Responsable de seguridad industrial			
<b>3.</b>	Información de las normas generales de seguridad	Responsable de seguridad industrial			
<b>4.</b>	Información de la correcta utilización del Equipo de Protección Personal	Responsable de seguridad industrial			
<b>5.</b>	Información de la señalética de Seguridad	Responsable de seguridad industrial			
<b>6.</b>	Información del Plan de Emergencia	Responsable de seguridad industrial			


INFORMACIÓN DE HIGIENE ALIMENTARIA					
1.	Difundir la normativa BPM	Jefe de talento humano			
2.	Información de elaboración de productos alimenticios, normativa, etiquetado	Jefe de talento humano			
3.	Difundir normas de higiene personal	Jefe de talento humano			

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.40 Plan de Capacitación.

Para que los trabajadores estén capacitados en la realización de sus actividades y que las mismas estén realizadas adecuadamente se plantea que debe efectuarse de manera permanente, para esta investigación se la realiza en el tiempo establecido a continuación:


**Tabla 39-3** Formato de Capacitación.

		FORMATO DE CAPACITACIÓN		Código	FGTHC-CP-01
				Revisión	00
		Elaborado por: Geoconda Velasco	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión 2016-08-14
No.-	TEMAS	EJECUCIÓN			
1	Inducción acerca de las BPM	Mes 1			
2	Control de higiene personal	Mes 1			
3	Utilización de Equipos de protección personal en la industria de lácteos	Mes 2			
4	Controles de pesos de productos terminados	Mes 2			
5	Utilización eficiente de materia prima	Mes 3			
6	Aplicación de las 5 S en la industria de lácteos	Mes 3			

7	Control y seguimiento de localidad del producto alimenticio	Mes 4
8	Manejo de productos químicos.- hojas de seguridad MSDs	Mes 4
9	Riesgo, Accidente, incidente, enfermedad profesional	Mes 5

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 40-3** Cronograma de Capacitación.


	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			Código		FGTHC-CC-01					
				Revisión		00					
	Elaborado por: Geoconda Velasco		Revisado por: Jefe de Talento Humano		Aprobado por: Gerente General		Fecha de emisión		2016-08-14		
Temas			Dirigido a		2016						
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5		
Inducción acerca de las BPM			Toda la Organización								
Control de higiene personal			Toda la Organización								
Utilización de Equipos de protección personal en la industria de lácteos			Toda la Organización								
Controles de pesos de productos terminados			Toda la Organización								
Utilización eficiente de materia prima			Coordinador de Calidad								
Aplicación de las 5 S en la industria de lácteos			Toda la Organización								
Control y seguimiento de localidad del producto alimenticio			Operario de Producción								
Manejo de productos químicos. - hojas de seguridad MSDs			Personal producción								
Riesgo, Accidente, incidente, enfermedad profesional			Toda la Organización								

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.40.1 Registro de Capacitación

Para la capacitación impartida se tiene que llevar un registro de asistencia del personal que acude para contralar e identificar los empleados que están comprometidos con el crecimiento de la empresa.

**Tabla 41-3** Formato de Registro de la Capacitación.

	<b>FORMATO DE REGISTRO DE LA CAPACITACIÓN</b>			<b>Código</b>	FGTHC-RCP-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>TEMA:</b>					
<b>FACILITADOR:</b>					
<b>DIRIGIDO A:</b>					
<b>FECHA INICIO:</b>			<b>FECHA FINALIZACIÓN</b>		
<b>JORNADA DE CAPACITACIÓN:</b>					
No.-	NOMBRE		ASISTENCIA		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Gerente general			Jefe de Talento Humano		

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.41 Evaluación por Competencias del Personal.

En la ejecución de la medición de las competencias se la efectúa mediante la aplicación de un cuestionario en el que es enfocado a las aptitudes que tiene el personal mediante la satisfacción que presentan en la realización de sus actividades.

**Tabla 42-3** Formato de Evaluación por Competencias del Personal.

	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>			<b>Código</b>	FGTHC-ECP-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>					
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>					
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR</b>					
<b>1. DEFICIENTE    2. REGULAR    3. BUENO    4. MUY BUENO    5. EXCELENTE</b>					
No.-	ACTIVIDADES				EVALUACIÓN
1	Solicita el abastecimiento diario de insumos requeridos por el área de producción				
2	Analiza los avances en los planes de producción de la empresa para la identificación de posibles problemas.				
3	Cerciora la ejecución de las actividades de producción conforme se encuentran descritas en las hojas de instrucciones con calidad y seguridad industrial.				
4	Coordina con el personal de Mantenimiento la reparación y/o solución de problemas relacionados con la maquinaria y equipos de producción.				
5	Trabaja utilizando los equipos de protección personal necesarios para la producción de alimentos.				
6	Trabaja con precaución de forma segura y con cautela				
7	Colabora con todas las actividades que la organización lo demande para el logro de sus objetivos.				
8	Reporta los problemas en la línea de producción				


9	Administra y cuida las herramientas asignadas para la producción de la industria láctea	
TOTAL		
Gerente general		Jefe de Talento Humano

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.42 Esquema de medición de competencias

El esquema en el que se trabaja es en función del perfil del trabajo con lo que se logra identificar las competencias de cada puesto.

**Tabla 43-3** Procedimiento de medición por competencias

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN POR COMPETENCIAS</b>			<b>Código</b>	PGTHC-MC-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS</b>					
<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
1	Identificar el puesto de trabajo en el que se va a realizar las actividades diarias	Perfiles del puesto de trabajo		Jefe de Talento Humano	
3	Determinar del perfil profesional las habilidades, conocimientos y experiencia para dicho cargo.	Perfiles del puesto de trabajo		Jefe de Talento Humano	
4	Ejecución de las preguntas planteadas deben tener relación con el área de trabajo y cargo.	FGTHC-ECP-01		Jefe de Talento Humano Jefe de Área	
5	Análisis de la entrevista realizada para obtener un porcentaje general	FGTHC-ECP-01		Jefe de Talento Humano Jefe de Área	
7	El informe se debe presentar para dar a conocer los resultados obtenidos como conclusión del proceso	Informe		Jefe de Talento Humano	
8	Con los datos obtenidos del proceso se efectúa una mejora continua del proceso	Modelo de mejora continúa		Jefe de Talento Humano	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.43 Esquema del subproceso de incentivos

Los incentivos son en función de las metas que se pretendan realizar a efecto de ser cumplidas en un período de tiempo determinado y con las que se socialice a todos los empleados del cumplimiento del mismo.

**Tabla 44-3** Procedimiento de Incentivos.


	<b>PROCEDIMIENTO DE INCENTIVOS</b>			<b>Código</b>	PGTHC-I-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Instrumentos</b>		<b>Responsable</b>	
1	Planteamiento de metas en la empresa	Plan estratégico		Gerente General	
2	Socialización de las metas que se quiere alcanzar a todos los integrantes de la empresa	Plan estratégico		Gerente General	
3	Entrega de resultados de los logros alcanzados por el departamento de producción, talento humano, gerencia.	Informes		Director Administrativo Financiero	
4	Comparación de los informes presentados con las metas planteadas	FGTHC-CM-01		Jefe de Talento Humano	
5	Identificación de quienes cumplieron las metas planteadas	FGTHC-CM-01		Jefe de Talento Humano	
6	Entrega de incentivos que estarán en función de los excedentes cumplidos	FGTHC-TCO-01		Gerente General	

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### 3.44 Esquema de cumplimiento de metas

Se presente un esquema con el cual poder identificar más fácilmente quienes son las personas que están cumpliendo con las metas y quienes no, a fin de mejorar y de igual manera felicitar al que las cumple.

**Tabla 45-3** Formato de Cumplimiento de Metas.

	<b>FORMATO DE CUMPLIMIENTO DE METAS</b>			<b>Código</b>	FGTHC-CM-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14




Período de inicio:		Período Fin :		
Meta planteada:				
No.-	Apellidos y nombres	Meta	Cumplimiento	
			Si	No
1				
2				
3				
4				
5				
Gerente general		Jefe de Talento Humano		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.45 Formato de incentivos de los trabajadores que cumplen los objetivos planteados

Es la identificación de los empleados que logran cumplir con los objetivos propuestos por el jefe inmediato a fin de lograr dar incentivos a los mismos para que laboren sus funciones con un buen desempeño.

**Tabla 46-3** Formato de Trabajadores que Cumplen los Objetivos.

	<b>FORMATO DE TRABAJADORES QUE CUMPLEN LOS OBJETIVOS</b>			<b>Código</b>	FGTHC-TCO-01
				<b>Revisión</b>	00
	<b>Elaborado por:</b> Geoconda Velasco	<b>Revisado por:</b> Jefe de Talento Humano	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de emisión</b>	2016-08-14
Período de inicio:					
Período Fin:					
Meta planteada					
No.-	Apellidos y nombres	Meta	Excedente de cumplimiento	Incentivo	
1					
2					
3					
4					
5					

6				
7				
8				
9				
Gerente general		Jefe de Talento Humano		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### 3.46 Retención del personal.

Para la realización de la retención del personal es de vital importancia ya que la empresa invierte en capacitar al personal por lo cual desde un punto de vista económico no es beneficioso, por tal motivo se ejecuta diferentes incentivos como son:

- La Motivación que ejerce el gerente a sus empleados con palabras de aliento e incentivo en las actividades que se realiza.
- Se reconocen los logros alcanzados por parte de los empleados.

Todo esto con el objetivo de alcanzar un ambiente de trabajo ideal en que los trabajadores se sientan a gusto en su puesto de trabajo.

El modelo de gestión de talento humano por Competencias realizado en esta propuesta con el propósito de mejorar el desempeño organizacional cumpliendo con los objetivos se simplifica en la figura 3.25:



**Figura 25-3** Esquema simplificado del modelo  
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

## **CAPÍTULO IV**

### **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Resultados de la propuesta**

Una vez estructurado el modelo de GTHC, se procede a la aplicación de éste basándose en el análisis del diagnóstico actual de la empresa y de la ausencia de una identificación correcta de actividades de cada trabajador en su puesto de trabajo.

El organigrama propuesto en este modelo puntualiza los puestos de trabajo dando apertura a una nueva área que se encargue netamente del talento humano de “PRASOL”, además la elaboración de los perfiles de cargo de cada una de éstas áreas ayuda a un mejor desempeño de cada trabajador.

#### **4.2 Aplicación del Test de personalidad de 16 factores**

La aplicación de esta herramienta ayuda a valorar la personalidad que posee cada trabajador. Se dialogó con los jefes de cada área con el objetivo de replantear las competencias que cada uno de ellos debe poseer, se adecuó los perfiles de cargo en base al nuevo organigrama propuesto de tal forma que se identifiquen las actividades desempeñadas de cada trabajador.

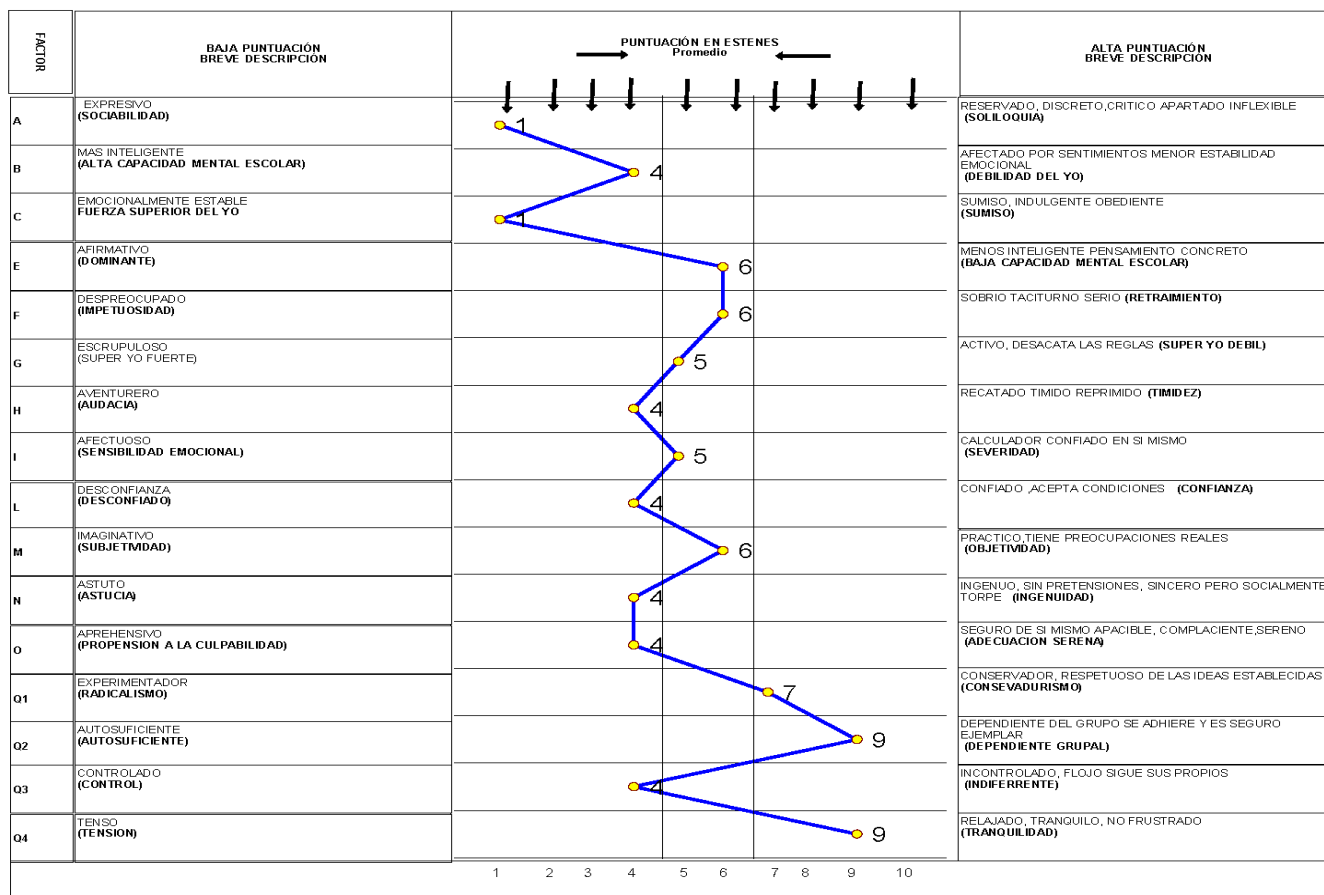
Para la realización de la evaluación del personal se aplicó un cuestionario de personalidad (Anexo B) a los siguientes cargos:

- Gerente General
- Jefe de Planta
- Jefe de Control de Calidad
- Director Administrativo Financiero
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Bodega de Insumos LV

- Jefe de Mantenimiento.

Con este test se identifica y valora el perfil que posee cada trabajador en su puesto de trabajo, para ello se analiza en base a 16 factores que son:

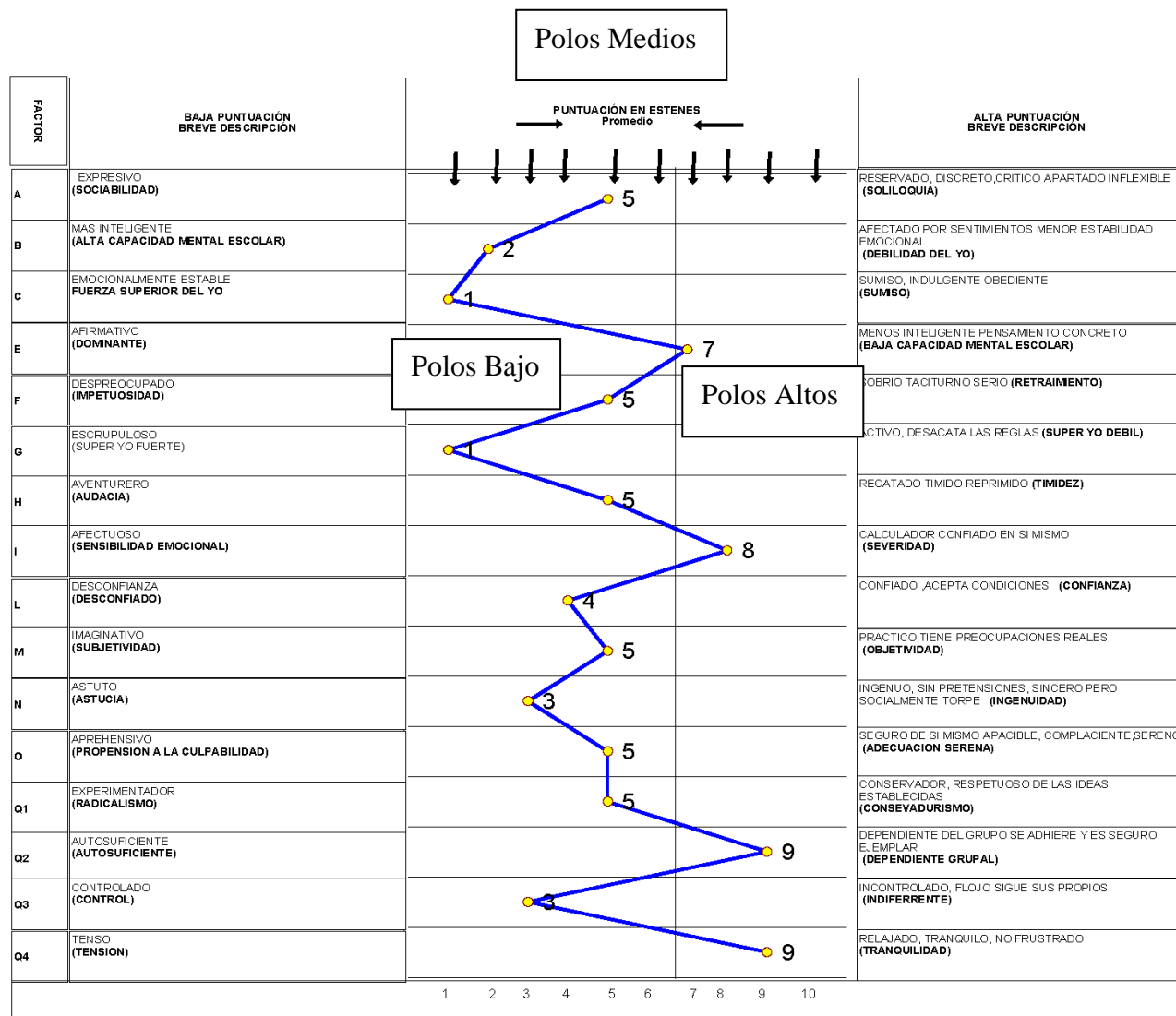
- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1- Afabilidad (A)            | 9- Vigilancia (L)           |
| 2- Razonamiento (B)          | 10- Abstracción (M)         |
| 3- Estabilidad (C)           | 11- Privacidad (N)          |
| 4- Dominancia (E)            | 12- Aprensión (O)           |
| 5- Animación (F)             | 13- Apertura al cambio (Q1) |
| 6- Atención a las normas (G) | 14- Autosuficiencia (Q2)    |
| 7- Atrevimiento (H)          | 15- Perfeccionismo (Q3)     |
| 8- Sensibilidad (I)          | 16- Tensión (Q4).           |



**Figura 1-4** Perfil del Gerente General  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

## Análisis

Analizando los puntos críticos: La personalidad que se presenta contiene los siguientes criterios es abierto afectuoso, participativo, tranquilo maduro afronta la realidad es decir estable emocionalmente, conservador, respetuoso de las ideas establecidas, tolerante, dependiente, buen compañero, de fácil unión al grupo, controlado, socialmente adaptado, mucho control de su autoimagen. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto de Gerente General.

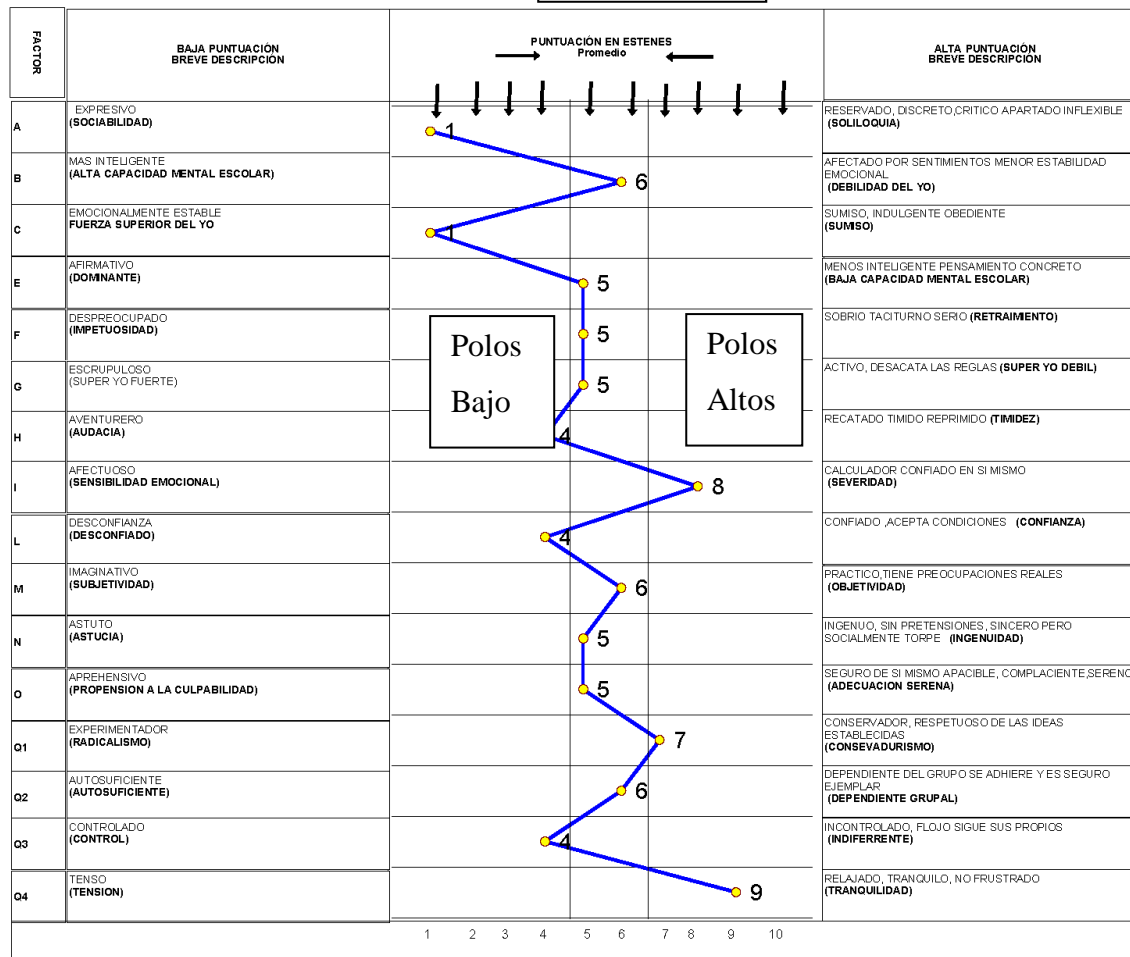


### Análisis

Analizando los puntos críticos: La personalidad que se presenta contiene los siguientes criterios tiene una estabilidad emocional, tranquilo, maduro, afronta la realidad, perseverante, sensato, sujeto a normas, confía en sí mismo, realista expresividad afectiva, persona de buen carácter más abierto, dependiente, buen compañero, de fácil unión al grupo, controlado, socialmente adaptado, relajado tranquilo, no frustrado, afectuoso, astuto, aventurero, imaginativo. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto de Jefe de Planta.

**Figura 2-4** Perfil del Jefe de Planta  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### Polos Medios



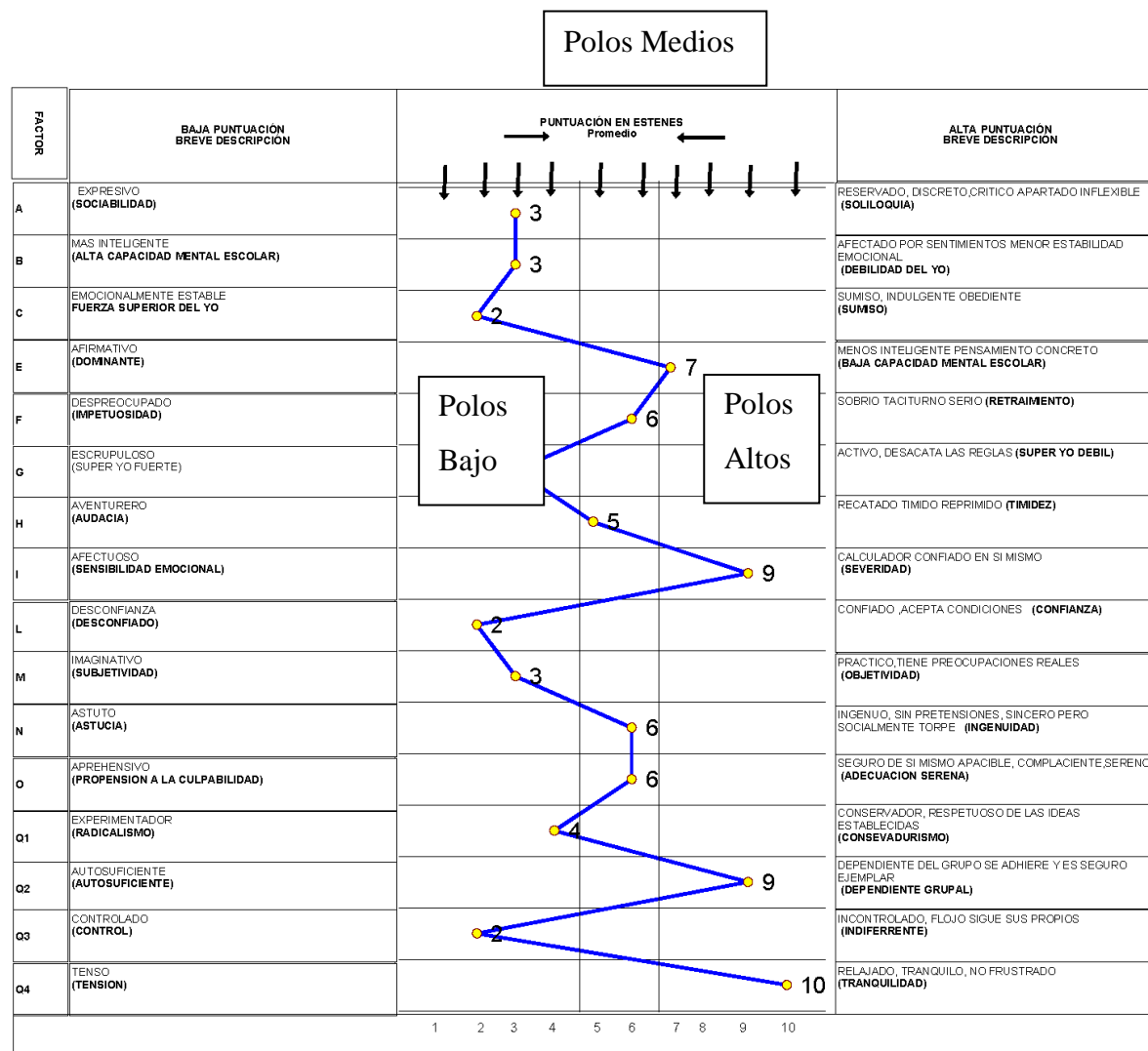
**Figura 3-4** Perfil del Jefe de Control de la Calidad

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### Análisis

Se puede ver que es racional, desconfiado, atento con la gente, mayor interacción personal, intelectualmente adaptable, es racional, trata de inhibir su respuesta emocional a través del racionamiento, pensamiento libre e independiente, trabaja a su ritmo, es ordenado, consistente, aventurero, insensible a la crítica, pueden estar en varios grupos, justifica la adherencia pero la pertenencia es cambiante en su grupo, se deja llevar por la propia imagen, evita el conflicto, evade contacto social, puede tener problemas en el trabajo por falta de motivación, es una persona muy emprendedora que camina rápido. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto de Jefe de Control de la Calidad



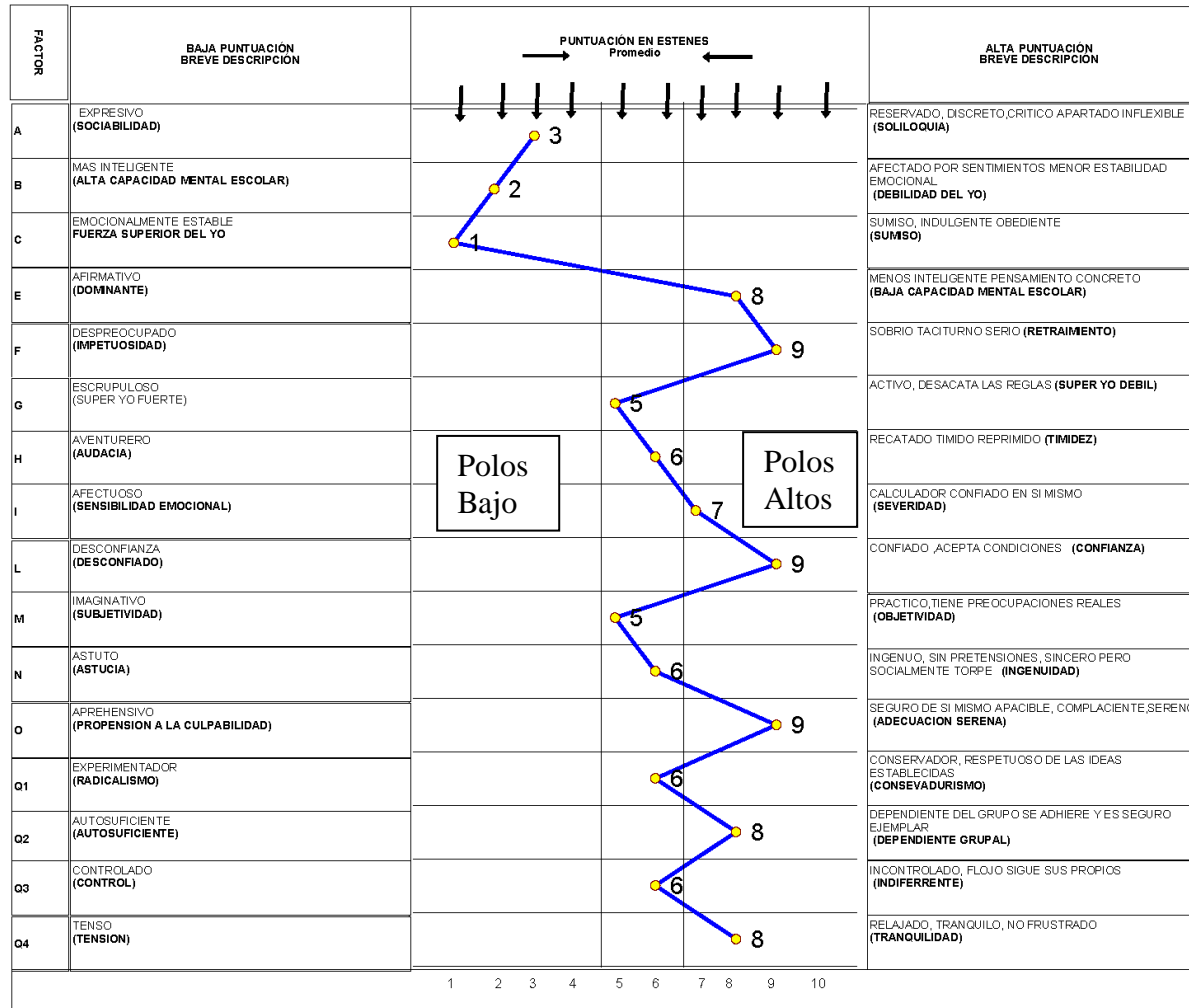


**Figura 4-1** Perfil del Director Administrativo Financiero  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### Análisis

Se puede ver que es prefiere hechos, rígido, cuadrado, conveniente poner una prueba de inteligencia, es ordenado, consistente, aventurado, muy afectuoso, muy sensitivo, se ubica en el plano de la realidad, imaginativo, bohemio, cultivado, socialmente consiente, fácilmente manipulable, trata de buscar apoyo en otros, conservador, respetuoso de las ideas establecidas, autosuficiente, rico en recursos, prefiere sus propias decisiones, sigue sus propios impulsos, personas tranquilas, relajadas, tiene tenacidad emotiva, genera su propio pensamiento. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto del Director Administrativo Financiero.

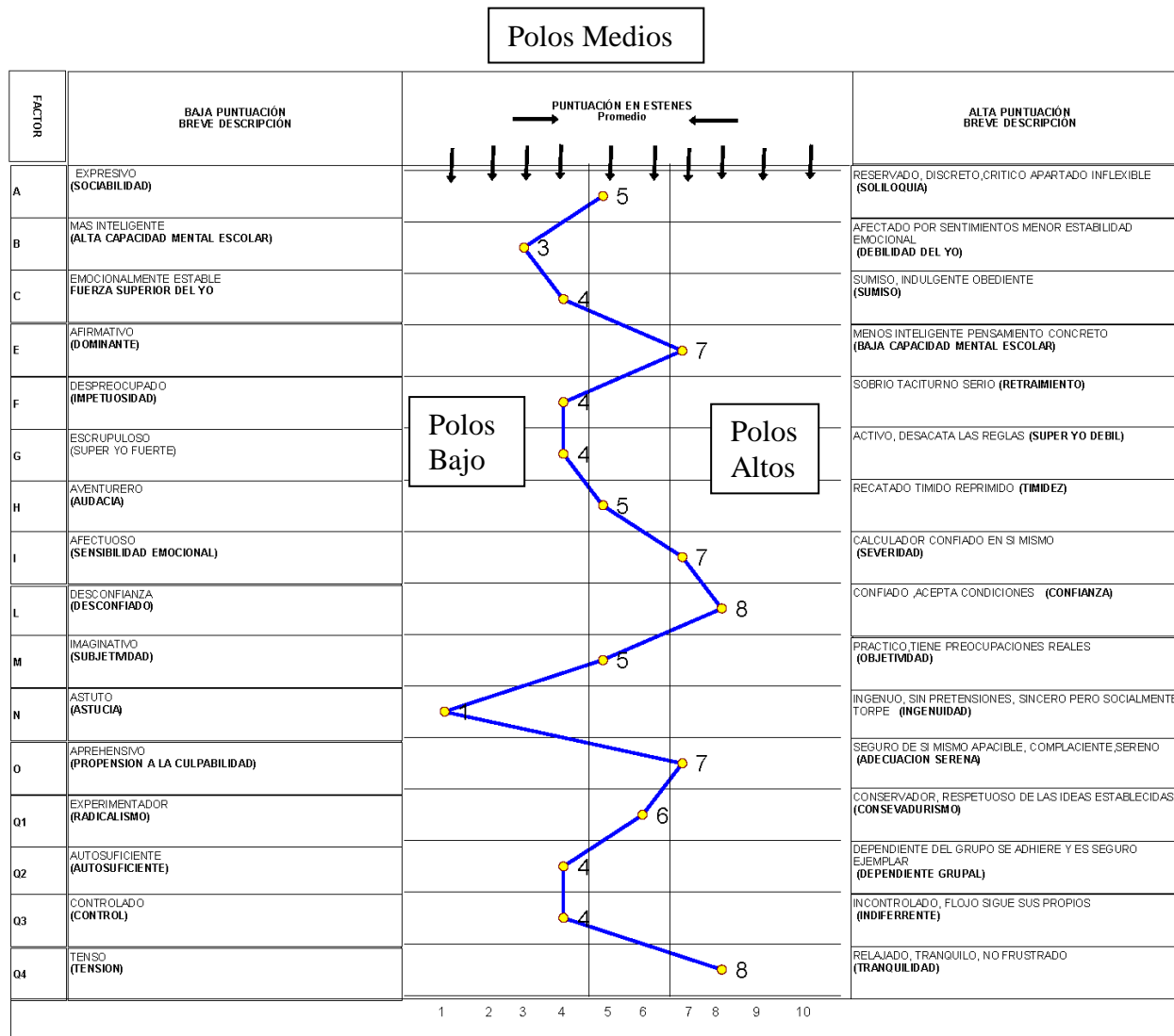
## Polos Medios



### Análisis

Se puede ver que es persistente, moralista, juicioso, aventurado, tiene gusto por conocer gente, afectuoso, sensitivo, desconfiado, suspicaz, imaginativo, bohemio, astuto, cultivado, socialmente consiente, rico en recursos, prefiere sus propias decisiones, controlador, firme fuerza de voluntad, mantiene el contacto interpersonal, genera su propio pensamiento. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto del Jefe de Talento Humano.

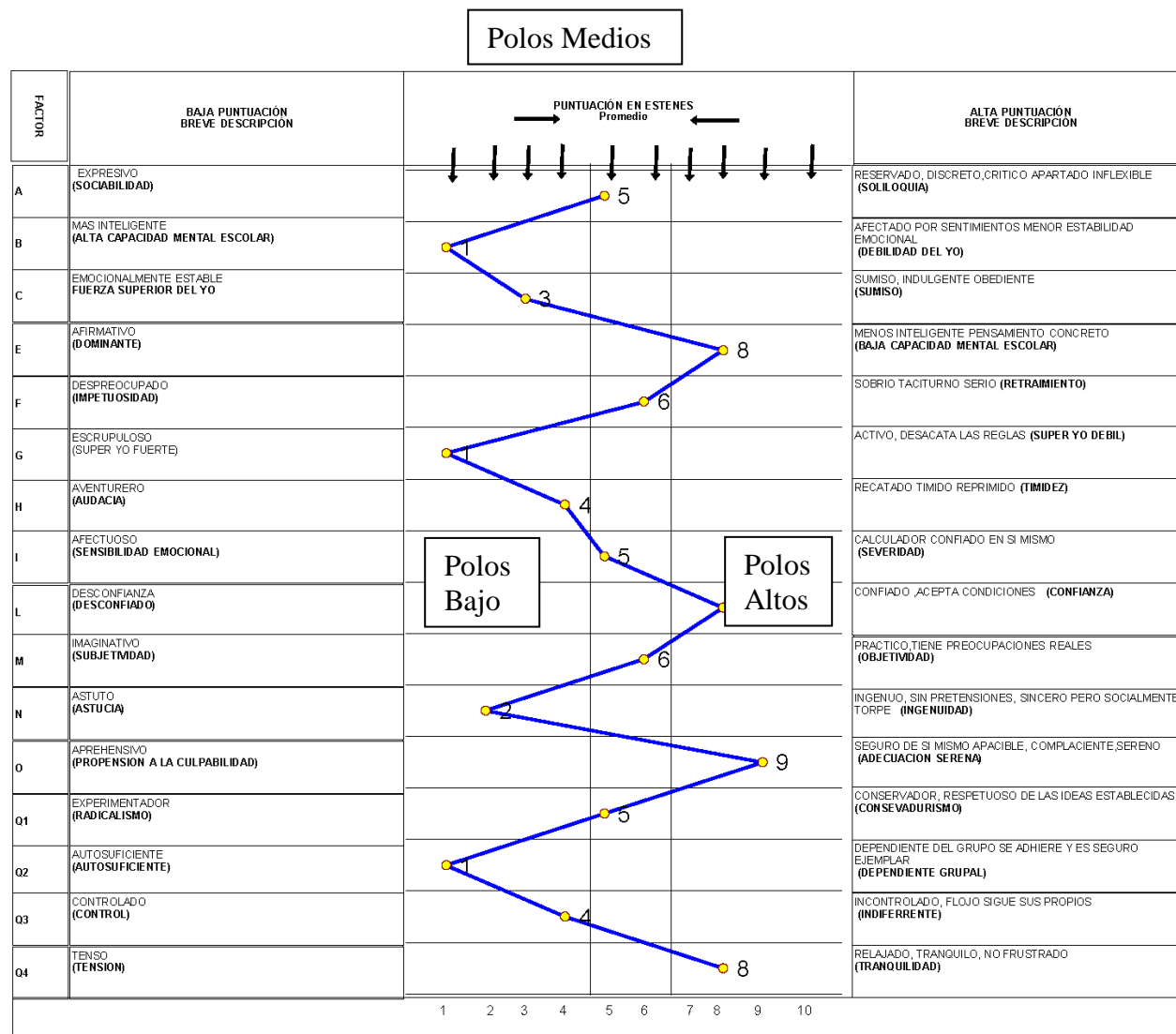
**Figura 5-4** Perfil del Jefe de Talento Humano  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017



**Figura 6-4** Perfil del Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas  
**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

### Análisis

Se puede ver que no le gusta el trabajo individual, le es más confortable trabajar en equipo, aprende rápido, intelectualmente adaptable, se expresa con mucha violencia, pensamiento libre e independiente, trabajan a su ritmo, optimistas, se pueden fácilmente, lealtad fuerte, gente muy perseverante, no se hacen ilusiones, no hay expectativa emocional, flexible a los cambios, tolerante, poco rencoroso, toma elementos de cómo piensan los demás para estructurar el suyo. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del puesto del Jefe de Bodega de Insumos Logística y Ventas.



**Figura 7-4** Perfil del Jefe de Mantenimiento.  
Realizado por: Geoconda Velasco 2017

### Análisis

Se puede ver que es visceral y esto los lleva a ser descuidados, goza de estar con la gente, pensamiento abstracto, es racional, trata de inhibir su respuesta emocional a través del razonamiento, humilde, sencillo, es una persona que acepta normas, es más realista, rara vez interactúa con planes a largo plazo, emocionalmente torpe, tiende a preocuparse en exceso, muy liberal, analítico, en comparación con los demás se pone a un nivel más abajo, control sobre la voluntad, cuando es muy alta la puntuación, impulsivo, la mayoría de su conducta está guiada por lo objetivo. Por lo expuesto se identifica que está dentro del rasgo de personalidad requerido; por lo cual está acorde al perfil del Jefe de

#### 4.2.1 Análisis del Test de personalidad de 16 factores

Analizando los test de personalidad de cada jefe de área se observa que cada persona tiene su esencia en cuanto a carácter, temperamento y forma de trabajo, además se concluye que las personas asignadas son aptas para los cargos de trabajo propuestos en base a este modelo de gestión.

#### 4.3 Alfa de Cronbach

El Alfa Cronbach es un coeficiente que orienta hacia la consistencia interna de una prueba usa una correlación promedio entre los ítems de una prueba, cuanto más se aproxime a la unidad mayor es su fiabilidad.

Para la validación de la encuesta con los 16pf se tendrá que realizar la tabulación de la encuesta realizada con lo cual se obtiene los resultados que se observan en la tabla 1-4 a la 13-4 y con la ayuda del software Excel realizamos las varianzas de cada ítem.

**Tabla 1-4** Tabulación de la encuesta parte 1

Encuesta	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
1	1	1	1	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3
2	1	2	3	1	2	3	3	3	1	1	2	3	1
3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	3
4	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	2
5	3	3	2	3	3	2	3	1	1	3	1	1	3
6	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	3	3
7	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	1
<b>Varianza</b>	<i>0,57</i>	<i>0,62</i>	<i>0,90</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>0,57</i>	<i>0,62</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 2-4** Tabulación de la encuesta parte 2

I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28
3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3
2	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	3

1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3
3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	2	3	1	1
1	1	3	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3
3	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	3
<i>0,90</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,81</i>	<i>0,95</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>	<i>0,57</i>

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 3-4** Tabulación de la encuesta parte 3

<b>I29</b>	<b>I30</b>	<b>I31</b>	<b>I32</b>	<b>I33</b>	<b>I34</b>	<b>I35</b>	<b>I36</b>	<b>I37</b>	<b>I38</b>	<b>I39</b>	<b>I40</b>	<b>I41</b>	<b>I42</b>	<b>I43</b>
1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	2	1
3	2	3	2	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3
1	3	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1
3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3
1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	1
1	1	2	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1
3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
<i>1,14</i>	<i>1,00</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,62</i>	<i>0,90</i>	<i>0,81</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,95</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>1,14</i>

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 4-1** Tabulación de la encuesta parte 4

<b>I44</b>	<b>I45</b>	<b>I46</b>	<b>I47</b>	<b>I48</b>	<b>I49</b>	<b>I50</b>	<b>I51</b>	<b>I52</b>	<b>I53</b>	<b>I54</b>	<b>I55</b>	<b>I56</b>	<b>I57</b>	<b>I58</b>
3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1
1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	1
3	2	1	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1
3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3
2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
1	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3
<i>0,90</i>	<i>0,81</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,62</i>	<i>0,62</i>	<i>0,67</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>0,67</i>	<i>0,62</i>	<i>0,81</i>	<i>0,95</i>	<i>1,00</i>

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

**Tabla 5-4** Tabulación de la encuesta parte 5

<b>I59</b>	<b>I60</b>	<b>I61</b>	<b>I62</b>	<b>I63</b>	<b>I64</b>	<b>I65</b>	<b>I66</b>	<b>I67</b>	<b>I68</b>	<b>I69</b>	<b>I70</b>	<b>I71</b>	<b>I72</b>	<b>I73</b>
3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3
1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	1
3	1	3	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3
2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3
1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3
<i>1,00</i>	<i>0,62</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>0,62</i>	<i>0,81</i>	<i>1,14</i>	<i>0,90</i>	<i>0,62</i>	<i>0,57</i>	<i>0,62</i>	<i>0,67</i>	<i>0,57</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 6-4** Tabulación de la encuesta parte 6

<b>I74</b>	<b>I75</b>	<b>I76</b>	<b>I77</b>	<b>I78</b>	<b>I79</b>	<b>I80</b>	<b>I81</b>	<b>I82</b>	<b>I83</b>	<b>I84</b>	<b>I85</b>	<b>I86</b>	<b>I87</b>	<b>I88</b>
1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3
1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	3
1	3	2	3	3	2	1	3	3	2	1	1	1	2	2
3	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1
2	2	3	1	2	3	3	2	2	1	3	1	1	3	3
3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	3	1	1	3	3
3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3
<i>1,00</i>	<i>0,90</i>	<i>0,57</i>	<i>1,14</i>	<i>0,62</i>	<i>0,67</i>	<i>0,95</i>	<i>0,62</i>	<i>0,81</i>	<i>0,62</i>	<i>0,95</i>	<i>0,57</i>	<i>0,95</i>	<i>0,62</i>	<i>0,62</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 7-4** Tabulación de la encuesta parte 7

<b>I89</b>	<b>I90</b>	<b>I91</b>	<b>I92</b>	<b>I93</b>	<b>I94</b>	<b>I95</b>	<b>I96</b>	<b>I97</b>	<b>I98</b>	<b>I99</b>	<b>I100</b>	<b>I101</b>	<b>I102</b>	<b>I103</b>
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1
3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3
2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3

0,62	0,62	0,62	0,57	0,95	0,95	1,14	0,90	0,62	0,57	0,90	0,62	0,81	0,90	0,90
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 8-4** Tabulación de la encuesta parte 8

I104	I105	I106	I107	I108	I109	I110	I111	I112	I113	I114	I115	I116	I117
3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3
1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3
3	2	1	3	1	3	1	2	1	3	2	3	1	2
3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	3	1
2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1	3	1	3
1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3	2	2	1
3	2	1	1	3	1	3	2	3	1	2	3	3	2
0,90	0,62	0,90	1,14	0,90	0,90	0,90	0,81	1,14	0,90	0,81	0,62	1,00	0,81

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 9-4** Tabulación de la encuesta parte 9

I118	I119	I120	I121	I122	I123	I124	I125	I126	I127	I128	I129	I130	I131
3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3
1	3	1	3	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2
1	1	3	2	3	3	3	1	3	1	2	1	1	2
1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
1	2	2	3	3	1	2	1	1	3	3	3	2	1
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1
0,95	0,90	1,00	0,81	0,57	0,95	0,29	0,57	0,90	0,90	0,24	1,14	0,90	0,62

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 10-4** Tabulación de la encuesta parte 10

I132	I133	I134	I135	I136	I137	I138	I139	I140	I141	I142	I143	I144	I145
1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3
1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1
3	1	3	1	1	2	1	3	1	3	3	2	3	3
3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1



3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	1	3	1	3
1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	2	1
2	1	1	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2
<i>1,00</i>	<i>0,57</i>	<i>0,81</i>	<i>0,81</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>	<i>0,90</i>	<i>0,62</i>	<i>0,57</i>	<i>0,62</i>	<i>1,14</i>	<i>1,00</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 11-4** Tabulación de la encuesta parte 11

<b>I146</b>	<b>I147</b>	<b>I148</b>	<b>I149</b>	<b>I150</b>	<b>I151</b>	<b>I152</b>	<b>I153</b>	<b>I154</b>	<b>I155</b>	<b>I156</b>	<b>I157</b>	<b>I158</b>	<b>I159</b>
3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
3	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3
2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	1	2	1	1
3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	3
1	3	1	2	3	1	2	1	1	3	3	2	3	3
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
<i>1,00</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>	<i>0,81</i>	<i>0,95</i>	<i>1,00</i>	<i>1,14</i>	<i>0,81</i>	<i>0,57</i>	<i>1,14</i>	<i>0,62</i>	<i>0,90</i>	<i>0,95</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 12-4** Tabulación de la encuesta parte 12

<b>I160</b>	<b>I161</b>	<b>I162</b>	<b>I163</b>	<b>I164</b>	<b>I165</b>	<b>I166</b>	<b>I167</b>	<b>I168</b>	<b>I169</b>	<b>I170</b>	<b>I171</b>	<b>I172</b>	<b>I173</b>
1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	1
3	2	1	3	1	3	2	1	2	1	3	1	3	3
1	3	1	2	1	1	3	3	3	1	3	1	3	1
1	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1
3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1
3	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	1
<i>1,14</i>	<i>0,29</i>	<i>1,14</i>	<i>0,62</i>	<i>0,95</i>	<i>0,95</i>	<i>0,29</i>	<i>1,00</i>	<i>0,24</i>	<i>0,62</i>	<i>0,62</i>	<i>0,90</i>	<i>0,95</i>	<i>0,95</i>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

**Tabla 13-4** Tabulación de la encuesta parte 13

<b>I174</b>	<b>I175</b>	<b>I176</b>	<b>I177</b>	<b>I178</b>	<b>I179</b>	<b>I180</b>	<b>I181</b>	<b>I182</b>	<b>I183</b>	<b>I184</b>	<b>I185</b>	<b>TOTAL</b>
3	3	3	1	3	3	3	1	2	1	3	1	447

1	3	1	3	1	1	2	3	1	3	2	1	361
3	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	369
1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	3	2	355
3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	405
1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	352
2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	450
1,00	0,81	0,95	0,81	1,00	1,00	1,00	0,95	0,81	0,67	1,00	0,90	1835,57

**Realizado por:** Geoconda Velasco 2017

#### 4.4 Resolución de la fórmula

$$\alpha = \left| \frac{k}{k-1} \right| * \left| 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right|$$

**Dónde:**

K= Número de ítems

$\sum S_i^2$ = Suma de las variables de cada ítem

$S_T^2$ = Varianza Total

$$\alpha = \left| \frac{185}{185-1} \right| * \left| 1 - \frac{156,29}{1835,57} \right|$$

$$\alpha = 0,91$$

El margen de confiabilidad que se tiene es de  $\alpha = 0,91$  lo cual representa que la consistencia interna de la encuesta y de los resultados que se obtiene de ella es excelente con una confiabilidad total.

Como mencionan (George & Mallery, 1995) que si la respuesta es mayor a 0,9 el instrumento de medición es excelente.

Una vez utilizado la propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias se toman los tiempos de cada proceso para ver si incrementa o no la productividad de la empresa.

#### **4.5 Medición de la Productividad de “PRASOL”**

Una vez ubicado cada perfil de cargo de acuerdo a su funcionalidad se mide la productividad de “PRASOL”, ésta medición se realiza en el área de Producción ya que mediante las visitas a la empresa se pudo observar y presenciar los problemas con mayor incidencia referente al talento humano ya que está conformado por gente vulnerable que necesita de una adecuada gestión para su correcto desenvolvimiento laboral.

Utilizando la ecuación de productividad se calcula relacionando la mano de obra.

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Mano\ de\ obra}$$

#### **4.6 Diagrama de Procesos del producto elaborado en la empresa “PRASOL”**

Debido que la empresa no cuenta con los diagramas de procesos, no se mide el tiempo de demora en cada etapa, no se cuantifica el número de unidades producidas por cada trabajador se procede a su elaboración y medición.

Los diagramas de procesos detallados representan la secuencia de pasos que se ejecutan en la línea de producción, esta información contiene el tiempo empleado y las distancias utilizadas en las acciones de transporte. Para ello, se toma como referencia el diagrama de flujo de la elaboración de la leche entera producto líder que tienen mayor acogida en el mercado.

##### **4.6.1 Diagrama de Procesos para la elaboración de la leche entera pasteurizada en “PRASOL” (Antes)**

En la tabla 14-4 se ilustra las acciones secuenciales, así como el tiempo empleado para ejecutar cada acción en la elaboración de la leche entera pasteurizada, iniciando desde la recepción de la leche hasta la colocación en el lugar de almacenamiento.

**Tabla 14-2** Diagrama de procesos elaboración de la leche entera pasteurizada

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>		
<b>Método actual</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>
<b>Método propuesto</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>Sujeto del Diagrama</b>		Fecha:
		Diagrama N° 001
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>		<b>PRODUCTO:</b> Elaboración de la leche entera pasteurizada
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>		<b>ÁREA:</b>

No-	Descripción de las actividades	SIMBOLOS	Tiempo (min)	OBSERVACIONES
1	Recepción de la leche	● □ ⇨ ▽ ▢	2 horas 15 min	
2	Control de parámetros de recepción leche	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min	
3	Filtrar	● □ ⇨ ▽ ▢	15min	
4	Termizar a 75°C y estandarizar a mínimo 3% de grasa	● □ ⇨ ▽ ▢	25min	
5	Control de calidad norma INEN 10	○ ■ ⇨ ▽ ▢	15 min	
6	Pasteurizar la leche a 90°C por 3 minutos	● □ ⇨ ▽ ▢	20 min	
7	Esperar el enfriado	○ □ ⇨ ▽ ●	1 hora	
8	Registro Control Calidad Leche entera pasteurizada RPCOLSLEEP-01	○ ■ ⇨ ▽ ▢	20 min	
9	Registro de Peso, fecha y Lote RPCOLS-03	● □ ⇨ ▽ ▢	15 min	

10	Enfundar con el peso requerido según el tipo y presentación	● □ ⇨ ▽ D	20 min	
11	Sellar	● □ ⇨ ▽ D	20 min	
12	Colocar en gavetas o fundas según tipo y presentación requerido	● □ ⇨ ▽ D	12 min	
13	Contabilizar, anotar	● □ ⇨ ▽ D	25 min	
14	Transportar, despachar o ingresar al cuarto frío para su despacho	○ □ ⇨ ▽ D	20 min	
15	Almacenaje en el cuarto frío	○ □ ⇨ ▽ D	10 min	
16	Almacenaje refrigerado	○ □ ⇨ ▽ D	10 min	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.2 Cálculo de la productividad de la mano de obra leche.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 trabajadores considerados por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{580645 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 5529 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 5529 unidades de leche.

#### 4.6.3 Diagrama de Procesos para la elaboración de la leche entera pasteurizada en “PRASOL” (Después)

En este diagrama se ilustra las acciones secuenciales para la elaboración de la leche entera pasteurizada, iniciando desde la recepción de la leche hasta la colocación en el lugar de almacenamiento después de la implementación del modelo.

**Tabla 15-4** Diagrama de procesos elaboración de la leche entera pasteurizada

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>		
<b>Método actual</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>
<b>Método propuesto</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Sujeto del Diagrama</b>		Fecha:
		Diagrama N° 001
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>		<b>PRODUCTO:</b> Elaboración de la leche entera pasteurizada
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>		<b>ÁREA:</b>

No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	Tiempo (min)	OBSERVACIONES
1	Recepción de la leche	● □ ⇒ ∇ D	2 horas	
2	Control de parámetros de recepción leche	● □ ⇒ ∇ D	15 min	
3	Filtrar	● □ ⇒ ∇ D	15min	
4	Termizar a 75°C y estandarizar a mínimo 3% de grasa	● □ ⇒ ∇ D	25min	
5	Control de calidad norma INEN 10	○ ■ ⇒ ∇ D	15 min	
6	Pasteurizar la leche a 90°C por 3 minutos	● □ ⇒ ∇ D	20 min	
7	Esperar el enfriado	○ □ ⇒ ∇ D	1 hora	
8	Registro Control Calidad Leche entera pasteurizada RPCOLSLEEP-01	○ ■ ⇒ ∇ D	15 min	
9	Registro de Peso, fecha y Lote RPCOLS-03	● □ ⇒ ∇ D	15 min	
10	Enfundar con el peso requerido según el tipo y presentación	● □ ⇒ ∇ D	20 min	
11	Sellar	● □ ⇒ ∇ D	20 min	
12	Colocar en gavetas o fundas según tipo y presentación requerido	● □ ⇒ ∇ D	10 min	

13	Contabilizar, anotar	● □ ⇒ ▽ □	20 min	
14	Transportar, despachar o ingresar al cuarto frío para su despacho	○ □ ⇒ ▽ □	20 min	
15	Almacenaje en el cuarto frío	○ □ ⇒ ▽ □	10 min	
16	Almacenaje refrigerado	○ □ ⇒ ▽ □	10 min	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.4 Calcular la productividad de la mano de obra leche.

Para el cálculo los datos que se tienen son de la producción de leche y los trabajadores son considerados los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{745524 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 7100 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 7100 unidades de leche.

#### 4.6.5 Diagrama de Procesos para la elaboración del queso en “PRASOL”(Antes)

En la tabla 16-4 se ilustra las acciones secuenciales, así como el tiempo empleado para ejecutar cada acción en la elaboración del queso, iniciando desde la recepción de la leche hasta la colocación en el lugar de almacenamiento.

**Tabla 16-4** Diagrama de procesos elaboración del queso

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ESPOCH MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS		
Método actual	X	DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO
Método propuesto	□	
Sujeto del Diagrama		Fecha:

					Diagrama N° 001
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>					<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del queso
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>					<b>ÁREA:</b>
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCI A(m)	OBSERVACIONE S
1	Seleccionar y Receptar de acuerdo a la orden RPCPLS0702-02, la leche según norma INEN 9	● □ ⇨ ▽ □	2 min		
2	Transporte al lugar de procesamiento	○ □ ⇨ ▽ □	25 min		
3	Filtrar	● □ ⇨ ▽ □	5 min		
4	Pasteurizar a 78° C y descremar entre 2,0% y 2,5% de materia grasa	● □ ⇨ ▽ □	5 min		
5	Se recepta en tinas para cuajado y se añade cloruro de sodio	○ □ ⇨ ▽ ●	25 min		
6	Se estandariza la temperatura a 36°C =38°C y se agrega el cuajo	● □ ⇨ ▽ □	5 min		
7	Se agita por 5 minutos y se deja reposar para que actúe el cuajo hasta que la masa presente las características de corte, 32 minutos aproximadamente	○ □ ⇨ ▽ ●	35 min		



8	Se procede al primer corte y se deja reposar por 2 minutos	● □ ⇨ ▽ ▢	2 min		
9	Se realiza un batido suave y se baja la masa de cuajada a la mesa de moldeo	○ □ ⇨ ▽ ●	35 min		
10	Se distribuye uniformemente por todos los aros	● □ ⇨ ▽ ▢	10 min		
11	Estilar el suero	● □ ⇨ ▽ ▢	15 min		
12	Transportar la cuajada a los moldes	○ □ ⇨ ▽ ▢	20 min		
13	Moldear	● □ ⇨ ▽ ▢	12 min	1	
14	Girar por primera vez	● □ ⇨ ▽ ▢	40 min		
15	Girar por segunda vez	● □ ⇨ ▽ ▢	40 min		
16	Desmoldar y colocar en salmuera	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
17	Reubicar en moldes	● □ ⇨ ▽ ▢	20 min		
18	Esperar el estilado de la salmuera	● □ ⇨ ▽ ▢	10 min		
19	Desmoldar	○ □ ⇨ ▽ ●	10 min		
20	Enfundar al vacío	● □ ⇨ ▽ ▢	30 min		
21	Sellar	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
22	Transportar a gavetas	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
23	Colocar en gavetas	○ □ ⇨ ▽ ▢	12 min		
24	Transportar a refrigerador	○ □ ⇨ ▽ ●	10 min		
25	Almacenaje refrigerado	○ □ ⇨ ▽ ▢	10 min		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.6 Calcular la productividad de la mano de obra queso.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{18155 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 172 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 172 unidades de queso

#### 4.6.7 Diagrama de Procesos para la elaboración del queso en “PRASOL” (Después)

En este diagrama se ilustra las acciones secuenciales para la elaboración del queso, iniciando desde la recepción de la leche hasta la colocación en el lugar de almacenamiento después de la implementación del modelo.

**Tabla 17-4** Diagrama de procesos elaboración del queso (Después)

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>					
<b>Método actual</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>		
<b>Método propuesto</b>		<input type="checkbox"/>			
<b>Sujeto del Diagrama</b>					<b>Fecha:</b>
					Diagrama N° 001
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>					<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del queso
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>					<b>AREA:</b>
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCI A(m)	OBSERVACIONE S
1	Seleccionar y Receptar de acuerdo a la orden RPCPLS0702-02, la	● □ ⇒ ▽ ▢	2 min		

	leche según norma INEN 9				
2	Transporte al lugar de procesamiento	○ □ ➡ ▽ ▢	25 min		
3	Filtrar	● □ ➡ ▽ ▢	5 min		
4	Pasteurizar a 78° C y descremar entre 2,0% y 2,5% de materia grasa	● □ ➡ ▽ ▢	5 min		
5	Se recepta en tinas para cuajado y se añade cloruro de sodio	○ □ ➡ ▽ ●	25 min		
6	Se estandariza la temperatura a 36°C =38°C y se agrega el cuajo	● □ ➡ ▽ ▢	5 min		
7	Se agita por 5 minutos y se deja reposar para que actúe el cuajo hasta que la masa presente las características de corte, 32 minutos aproximadamente	○ □ ➡ ▽ ●	35 min		
8	Se procede al primer corte y se deja reposar por 2 minutos	● □ ➡ ▽ ▢	2 min		
9	Se realiza un batido suave y se baja la masa de cuajada a la mesa de moldeo	○ □ ➡ ▽ ●	35 min		
10	Se distribuye uniformemente por todos los aros	● □ ➡ ▽ ▢	10 min		
11	Estilar el suero	● □ ➡ ▽ ▢	15 min		

12	Transportar la cuajada a los moldes	○ □ → ▽ ▢	20 min		
13	Moldear	● □ ⇨ ▽ ▢	12 min	1	
14	Girar por primera vez	● □ ⇨ ▽ ▢	40 min		
15	Girar por segunda vez	● □ ⇨ ▽ ▢	40 min		
16	Desmoldar y colocar en salmuera	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
17	Reubicar en moldes	● □ ⇨ ▽ ▢	20 min		
18	Esperar el estilado de la salmuera	● □ ⇨ ▽ ▢	10 min		
19	Desmoldar	○ □ ⇨ ▽ ●	10 min		
20	Enfundar al vacío	● □ ⇨ ▽ ▢	30 min		
21	Sellar	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
22	Transportar a gavetas	● □ ⇨ ▽ ▢	25 min		
23	Colocar en gavetas	○ □ → ▽ ▢	12 min		
24	Transportar a refrigerador	○ □ ⇨ ▽ ●	10 min		
25	Almacenaje refrigerado	○ □ ⇨ ▽ ▢	10 min		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.8 Calcular la productividad de la mano de obra queso.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{19776 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 188 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 188 unidades de queso

#### 4.6.9 Diagrama de Procesos para la elaboración de refresco Rikola (Antes)

En la siguiente tabla se ilustra las acciones secuenciales, así como el tiempo empleado para ejecutar cada acción en la elaboración del refresco Rikola

**Tabla 18-4** Diagrama de procesos elaboración del queso (Antes)

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>					
<b>Método actual</b>		X	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>		
<b>Método propuesto</b>		<input type="checkbox"/>			
<b>Sujeto del Diagrama</b>			Fecha:		
			Diagrama N° 002		
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>			<b>PRODUCTO:</b> Elaboración de refresco Rikola		
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>			<b>ÁREA:</b>		
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
1	Tratamiento de agua tanque 1	● □ ⇒ ▽ ▢	1 min		
2	Disolver el ácido cítrico, el sorbato de potasio en 20 litros de agua destilada y llevar la disolución a ebullición	● □ ⇒ ▽ ▢	3 min		
3	Transporte de materia prima al tanque	○ □ ⇒ ▽ ▢	4 min	6 m	
4	Colocar la disolución y el azúcar (Jarabe) en el tanque para la mezcla manteniendo el agitador prendido	● □ ⇒ ▽ ▢	2 min		

5	Completar hasta la marca de 500 litros con agua pasteurizada a 90° C y enfriar entre 35° C y 25° C.	● □ ⇨ ▽ D	1 min		
6	Disolver el colorante en un litro de agua caliente entre 30°C y 50° C y añadir junto con el saborizante	● □ ⇨ ▽ D	3 min		
7	Dejar que toda la mezcla se agite por 5 minutos y tomar una muestra para determinar el pH, grados Brix y parámetros organolépticos	● □ ⇨ ▽ D	5 min		
8	Enfundar cuidando que cada sachet tenga 200g	● □ ⇨ ▽ D	10 min		
9	Hacer pacas de 12 unidades y colocar en gavetas de 14 pacas	● □ ⇨ ▽ D	1 min		
10	Contabilizar, anotar e ingresar al cuarto frío para su despacho	● □ ⇨ ▽ D	5 min		
11	Transporte a cuarto frío	○ □ ⇨ ▽ D	5 min	3 m	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.10 Calcular la productividad de la mano de obra refresco Rikola.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{22070 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 210 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 210 unidades.

#### 4.6.11 Diagrama de Procesos para la elaboración de Rikola en “PRASOL” (Después)

En este diagrama se ilustra las acciones secuenciales para la elaboración del refresco Rikola.

**Tabla 19-4** Diagrama de procesos elaboración del refresco Rikola (Después)

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>					
<b>Método actual</b>		<input type="checkbox"/>	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>		
<b>Método propuesto</b>		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Sujeto del Diagrama</b>					<b>Fecha:</b>
					Diagrama N° 002
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>					<b>PRODUCTO:</b> Elaboración de refresco Rikola
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>					<b>ÁREA:</b>
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCIA(m)	OBSERVACIONES
1	Tratamiento de agua tanque 1	● □ ⇒ ∇ □	1 min		
2	Disolver el ácido cítrico, el sorbato de potasio en 20 litros de	● □ ⇒ ∇ □	2 min		

	agua destilada y llevar la disolución a ebullición				
3	Transporte de materia prima al tanque	○ □ ➡ ▽ D	2 min	6 m	
4	Colocar la disolución y el azúcar (Jarabe) en el tanque para la mezcla manteniendo el agitador prendido	● □ ⇨ ▽ D	2 min		
5	Completar hasta la marca de 500 litros con agua pasteurizada a 90° C y enfriar entre 35° C y 25° C.	● □ ⇨ ▽ D	1 min		
6	Disolver el colorante en un litro de agua caliente entre 30°C y 50° C y añadir junto con el saborizante	● □ ⇨ ▽ D	3 min		
7	Dejar que toda la mezcla se agite por 5 minutos y tomar una muestra para determinar el pH, grados Brix y parámetros organolépticos	● □ ⇨ ▽ D	5 min		
8	Enfundar cuidando que cada sachet tenga 200g	● □ ⇨ ▽ D	6 min		



9	Hacer pacas de 12 unidades y colocar en gavetas de 14 pacas	● □ ⇒ ▽ D	1 min		
10	Contabilizar, anotar e ingresar al cuarto frío para su despacho	● □ ⇒ ▽ D	1 min		
11	Transporte a cuarto frío	○ □ ⇒ ▽ D	1 min	3 m	

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.12 Calcular la productividad de la mano de obra refresco Rikola.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{24580 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 234 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 234 unidades.

#### 4.6.13 Diagrama de Procesos para la elaboración de Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma (Antes)

En la siguiente tabla se ilustra las acciones secuenciales, así como el tiempo empleado para ejecutar cada acción en la elaboración del Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma.

**Tabla 20-4** Diagrama de procesos elaboración del Yogurt Poma

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>		
<b>Método actual</b>	X	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>
<b>Método propuesto</b>	□	

<b>Sujeto del Diagrama</b>				Fecha:	
				Diagrama N° 003	
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>				<b>PRODUCTO:</b> Proceso de elaboración de Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma	
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>				<b>ÁREA:</b>	
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCIA(m)	OBSERVACIONES
1	Recepción de la leche	● □ ⇨ ▽ ▢	1 min		
2	Estandarizar la leche a un contenido de grasa entre 1 y 2,5%	● □ ⇨ ▽ ▢	1 min		
3	A la leche descremada se le agrega la azúcar, la sucralosa, la gelatina, el almidón modificado y el estabilizante agitando constantemente para que se mezclen bien los ingredientes	● □ ⇨ ▽ ▢	0,5 min		
4	Pasar la mezcla por el pasteurizador a 90°C por 3 minutos	○ ■ ⇨ ▽ ▢	0,5 min		
5	Enfriar hasta 43°C y agregar el preservante y el cultivo de yogurt	○ □ ⇨ ▽ ■	3 min		
6	Agitar por 15 minutos para homogenizar bien el fermento y el preervante	● □ ⇨ ▽ ▢	2 min		
7	Dejar fermentar hasta que se alcance una acidez de 60° Dormic o más, esto es	○ □ ⇨ ▽ ■	3 min		

	aproximadamente 6 horas entre el coágulo esté bien formado				
8	Enfriar	○ □ ⇒ ▽ ●	5 min		
9	Batir suavemente hasta obtener un producto suave y cremoso aproximadamente 5 minutos	● □ ⇒ ▽ □	5 min		
10	Agregar el sabor y el color y continuar agitando por 5 minutos	● □ ⇒ ▽ □	2 min		
11	Envases en frascos de 100cc, 150cc, 200cc, 250cc, 500cc, 1000cc, 2000cc y galón	● □ ⇒ ▽ □	1 min		
12	Contabilizar, anotar y almacenar en cuarto refrigerado a 4°C durante al menos 24 horas antes de su despacho	○ □ ⇒ ▽ □	1 min		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.14 Calcular la productividad de la mano de obra Yogurt de Poma.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{51299 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 488 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 488 unidades.

#### 4.6.15 Diagrama de Procesos para la elaboración de Yogurt de Poma (Después)

En la tabla se ilustra las acciones secuenciales, así como el tiempo empleado para ejecutar cada acción en la elaboración del Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma.

**Tabla 21-4** Diagrama de procesos elaboración del Yogurt de Poma

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>ESPOCH</b> <b>MAESTRÍA DE GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS</b>					
<b>Método actual</b>		<input type="checkbox"/>	<b>DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESO</b>		
<b>Método propuesto</b>		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Sujeto del Diagrama</b>			Fecha:		
			Diagrama N° 003		
<b>ESTACIÓN DE TRABAJO:</b>			<b>PRODUCTO:</b> Proceso de elaboración de Yogurt Semidescremado de Mora, Fresa y Durazno de Poma		
<b>NOMBRE DEL JEFE RESPONSABLE:</b>			<b>ÁREA:</b>		
No-	Descripción de las actividades	SÍMBOLOS	TIEMPO	DISTANCIA(m)	OBSERVACIONES
1	Recepción de la leche	● □ ⇒ ▽ ▢	1 min		
2	Estandarizar la leche a un contenido de grasa entre 1 y 2,5%	● □ ⇒ ▽ ▢	1 min		
3	A la leche descremada se le agrega la azúcar, la sucralosa, la gelatina, el almidón modificado y el estabilizante agitando constantemente para	● □ ⇒ ▽ ▢	0,5 min		

	que se mezclen bien los ingredientes				
4	Pasar la mezcla por el pasteurizador a 90°C por 3 minutos	○ ■ ⇨ ▽ D	0,5 min		
5	Enfriar hasta 43°C y agregar el preservante y el cultivo de yogurt	○ □ ⇨ ▽ ●	3 min		
6	Agitar por 15 minutos para homogenizar bien el fermento y el preservante	● □ ⇨ ▽ D	1 min		
7	Dejar fermentar hasta que se alcance una acidez de 60° Dormic o más, esto es aproximadamente 6 horas entre el coágulo esté bien formado	○ □ ⇨ ▽ ●	3 min		
8	Enfriar	○ □ ⇨ ▽ ●	5 min		
9	Batir suavemente hasta obtener un producto suave y cremoso aproximadamente 5 minutos	● □ ⇨ ▽ D	4 min		
10	Agregar el sabor y el color y continuar agitando por 5 minutos	● □ ⇨ ▽ D	1 min		
11	Envases en frascos de 100cc, 150cc, 200cc,	● □ ⇨ ▽ D	1 min		

	250cc, 500cc, 1000cc, 2000cc y galón				
12	Contabilizar, anotar y almacenar en cuarto refrigerado a 4°C durante al menos 24 horas antes de su despacho	○ □ ⇒ ▼ ▢	1 min		

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.6.16 Calcular la productividad de la mano de obra Yogurt de Poma.

Para el cálculo los datos que se tienen son de los 21 operarios por los 5 meses como menciona la fórmula.

$$Productividad = \frac{56968 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}}}{105 \frac{\text{trabajador}}{\text{mes}}}$$

$$Productividad = 542 \frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$$

En la empresa cada trabajador mensualmente elabora 542 unidades.

#### 4.7 Resultados de la propuesta

En la tabla 22-4 se puede observar que existe un incremento calculada en función de la productividad de la mano de obra.

**Tabla 22-4** Comparación de la propuesta

PRODUCTO	PRODUCTIVIDAD ANTES $\frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$	PRODUCTIVIDAD DESPUÉS $\frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$	DIFERENCIA $\frac{\text{unidades}}{\text{trabajador}}$
Leche	5529	7100	1571
Queso	172	188	16
Refresco	210	234	24

Yogurt	488	542	54
--------	-----	-----	----

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

Una vez ejecutado el modelo de GTHC se puede constatar un incremento en ventas, en la tabla 23-4 se encuentra detallado la diferencia que obtuvo la empresa con la implementación de esta propuesta.

**Tabla 23-4** Análisis global de ventas durante 5 meses “PRASOL”

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	VENTAS (%)	COSTO (\$)
REFRESCOS	LITROS	68487,65	2,9	36262,1
LECHE	LITROS	3090572,35	88,0	1196797,47
QUESO	KILOGRAMOS	14685,92	2,3	49768,2
YOGURT	LITROS	141991,36	6,7	113555,4
			100	1 396 383,17

Realizado por: Geoconda Velasco 2017



**Figura 8-4** Análisis de unidades vendidas de los productos “PRASOL”

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

En la figura 8-4 se refleja las unidades vendidas donde el un 2,9% corresponde a la venta de refrescos, el 2,3% corresponde a la venta de queso, el 6,7% corresponde a la venta de yogurt y el 88% corresponde a la venta de leche.

La diferencia está calculada en función de las ventas anteriores y actuales concluyendo que la productividad de la empresa de Lácteos Santillán y Oleas “PRASOL” ha incrementado en un 4,13% y corresponde a una producción de 99 981,75 dólares durante 5 meses.

#### **4.7.1 Resultados de la evaluación por competencias de la empresa “PRASOL”**

Para el levantamiento de información de los resultados se realizó una nueva entrevista el con el mismo formato de la tabla 3-9 establecido anteriormente en el cual se logró recabar los siguientes resultados en lo que se respecta a las competencias de la empresa “PRASOL”.

Se valora una puntuación de 1 al 10 en donde 1 se considera deficiente y 10 como la razón más importante en relación a las principales causas que afectan a la gestión del talento humano, en la tabla 24-4 se visualiza un puntaje total de 42 puntos, realizando la comparación con lo anterior (75 puntos) se concluye que se obtuvo una mejora en la gestión.

**Tabla 24-3** Evaluación por competencias

<b>Variables</b>	<b>Calificación</b>
Gestión del talento humano	8
Inexistencia de perfiles de trabajo	8
Producción	7
Manejo inadecuado del talento humano	5
Desconocimiento de los procesos	5
Personal no capacitado	4
Proceso de reclutamiento	1
Proceso de selección	1
Proceso de capacitación	2
Proceso de evaluación	1
Suma	42

Realizado por: Geoconda Velasco 2017



### 3.1.1 Resultados del modelo de gestión del talento humano por competencias

De la misma manera se realizó la encuesta para este punto se evaluó el modelo de gestión de talento humano se valora una puntuación de 1 al 10 en donde 1 se considera deficiente y 10 como excelente en relación a la gestión del talento humano de la empresa, en la tabla 25-4 se visualiza un puntaje total de 55 puntos, realizando la comparación con lo anterior (17 puntos) se concluye que se obtuvo una mejora en la gestión del talento humano.

**Tabla 25-4** Resultados del modelo

Variable	Calificación
Los perfiles de trabajo	10
Test psicológicos	9
Departamento de talento humano	10
Selección por competencias	10
Identificación de actividades	8
Delimitación de Proceso	8
<b>Total</b>	<b>55</b>

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

## 4.8 Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación se utilizará la hipótesis nula  $H_0$  y la hipótesis alternativa  $H_a$ ; para lo cual realizará con la metodología del chi-cuadrado, la que comprobará mediante los datos obtenidos en la presente investigación.

### 4.8.1 Frecuencia Observada

La frecuencia observada se analiza a la empresa antes y después de la ejecución del presente trabajo.

**Tabla 26-4:** Frecuencia Observada

Variable	Antes	Después	Total
Productividad de la leche entera pasteurizada	5529	7100	12629

Productividad de del queso	210	234	444
Productividad del Refresco Rikola	172	188	360
Productividad del Yogurt Semidescremado	488	542	1030

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.8.2 Frecuencia Esperada

La frecuencia que se obtiene con la multiplicación de las filas y columnas.

**Tabla 27-4** Frecuencia esperada

Variable	Antes	Después	Total
Productividad de la leche entera pasteurizada	5587,57	7041,43	12629
Productividad de del queso	196,44	247,56	444
Productividad del Refresco Rikola	159,28	200,72	360
Productividad del Yogurt Semidescremado	455,71	574,29	1030

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.8.3 Nivel de Significancia

A fin de establecer los grados de libertad se aplica la siguiente fórmula.

$$GL = (f-1) (c-1)$$

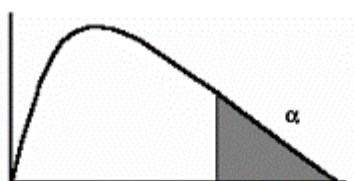
$$GL = (4-1) (2-1)$$

$$GL = 3*1$$

$$GL = 3$$

Se comprueba en la tabla del chi-cuadrado

Tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el grado de libertad que es 3, se toma el valor de 7,81 de la figura 9-4.



Grados de libertad	$\alpha=.995$	$\alpha=.99$	$\alpha=.975$	$\alpha=.95$	$\alpha=.90$	$\alpha=.10$	$\alpha=.05$	$\alpha=.025$	$\alpha=.01$	$\alpha=.005$
1	0.0000	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.597
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.345	12.838
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.143	13.277	14.860
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589

**Figura 4-2** Tabla de Distribucion  $\chi^2$

**Fuente:** <http://es.slideshare.net/manoleter/tablas-estadsticas-normal-t-student-chic cuadrado-fisher-binomial-poisson>

#### 4.8.4 Cálculo del Chi-cuadrado

A continuación, se describen las fórmulas utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado.

Se aplica la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En donde:

$\chi^2$  = Chi-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$fo$  = Frecuencia Observada

$fe$  = Frecuencia Esperada o Teórica

$fo - fe$  = Frecuencia observada - frecuencias esperadas

$(fo - fe)^2$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$\frac{(fo-fe)^2}{fe}$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

**Tabla 28-4** Frecuencias observadas-Frecuencias esperadas

Frecuencia Observadas ( $f_o$ )	Frecuencias Esperadas ( $f_e$ )	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
5529	5587,57	-58,57	3430,008	0,614
210	196,44	13,56	183,791	0,936
172	159,28	12,72	161,845	1,016
488	455,71	32,29	1042,482	2,288
7100	7041,43	58,57	3430,008	0,487
234	247,56	-13,56	183,791	0,742
188	200,72	-12,72	161,845	0,806
542	574,29	-32,29	1042,482	1,815
$\chi^2_c$				8,704

Realizado por: Geoconda Velasco 2017

#### 4.8.5 Regla de Decisión.

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta la hipótesis de investigación.

Como  $X^2_c = 8,704 > X^2_t = 7,81$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

## CONCLUSIONES

- Con esta propuesta se logró sintetizar la metodología para la Gestión de Talento Humano para la empresa de Lácteos Santillán y Oleas “PRASOL” enfocado en las actividades de los subprocesos que conforman el modelo.
- Con el modelo GTHC y el organigrama organizacional propuesto se logró una reestructuración óptima de los puestos de trabajo mejorando la funcionalidad de cada trabajador en su área de desempeño.
- La Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” mediante este Modelo de Gestión del talento humano por competencias llegó a incrementar la producción en un 4,13 % generando un aumento en su productividad.
- Mediante los formatos propuestos se logró dar un adecuado sistema documental de gestión de talento humano en los subprocesos de reclutamiento, selección, incentivos y evaluación alcanzando la efectividad y rapidez en su ejecución.
- Mediante la aplicación adecuada de herramientas se logró consolidar el modelo de gestión de talento humano aplicado a la empresa generando la mejora de la productividad.
- Mediante la elaboración de los perfiles de cada puesto de trabajo se identificaron las actividades y funciones que debe ejercer cada trabajador.
- Mediante la creación de una nueva área que se encargue del Talento Humano se logró delimitar el personal idóneo para el puesto de trabajo específico cumpliendo con los requisitos según la necesidad.

## RECOMENDACIONES

- La Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” siga ejecutando el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias a efecto de lograr una adecuada producción y el buen manejo del talento humano.
- Adicionalmente se sugiere dar continuidad al análisis periódico de la producción mediante los diagramas de procesos identificación los tiempos muertos a fin de optimizar la misma.
- Se recomienda que los perfiles de trabajo sean una directriz de lo que se desea del puesto de trabajo para mejorar la contratación del personal.
- Se recomienda actualizar constantemente el Modelo de Gestión del talento humano por competencias mediante la retroalimentación ya que el mercado está continuamente cambiado con lo cual la misma permitirá a la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas “PRASOL” lograr una producción óptima.

## BILIOGRAFÍA

1. **AIKEN, L.** (2003). *test psicológicos y evaluación*. México: Pearson .
2. **ALET, J.** (2007). *Marketing Directo E Interactivo*. Madrid: ESIC.
3. **ALEXANDRE , F.** (2014). *Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online*. Mexico: Alexandre Fonseca Lacomba.
4. **BUSTAMANTE, A.** (2008). *Uso de Tic para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas*. Santiago: Universidad de Chile.
5. **CHIAVENATO, I.** (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
6. **CHIAVENATO, I.** (2010). *Gestión del talento Humano Tercera Edición*. México: The McGraw-Hill.
7. **CHUQUISENGO, R.** (01 de 06 de 2009). *Monografias.com*. Recuperado el Miercoles de 2010 de 2015, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
8. **DESSLER, G.** (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
9. **DÍAZ, V.** (2014). *Ingeniería de métodos*. Lima: Universidad Continental.
10. **GÓMEZ, L.** Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión del Recurso Humano* (5ª ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

11. **GONZALES, M.** Azofeifa, C. A., & Chambelain, J. A. (2005). *TIC'S en las PYMES de Centroamérica*. Cartago: Tecnológica de Costa Rica.
12. **GOOGLE INC.** (2013). <https://drive.google.com/drive/my-drive>. Recuperado el 30 de 11 de 2015, de [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mrzmQZnp3oXFDSwb8P2bAZZLcgy7nS1C\\_7WKuhwNkZo/edit#gid=1642179716](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mrzmQZnp3oXFDSwb8P2bAZZLcgy7nS1C_7WKuhwNkZo/edit#gid=1642179716).
13. **GOOGLE INC.** (30 de 07 de 2015). <https://www.google.com/analytics>. Recuperado el 01 de 08 de 2015, de <https://www.google.com/analytics/web/?hl=es&pli=1#report/defaultid/a71166900w108559400p113129300/>.
14. **GROUP THE ROCKET SCIENCE.** (2001). <http://kb.mailchimp.com/es>. Recuperado el 17 de 02 de 2015, de <http://kb.mailchimp.com/es/accounts/billing/how-mailchimp-pricing-plans-work>.
15. **GROUP, T. R.** (2001). <http://kb.mailchimp.com/es>. Recuperado el 17 de 02 de 2015, de <http://kb.mailchimp.com/es>
16. **GUTIÉRREZ, H.** (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edicion ed.). (M. G. Hill, Ed.) Mexico: McGrawHill.
17. **HIDALGO, C.** & Sandoval , M. (2011). *Evaluación del uso de las tics en el desempeño de las PYMES ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga*. Latacunga: ESPE.
18. **INCORPORATED, W.** (2009). <http://www.codigos-qr.com/>. Recuperado el 14 de 01 de 2015, de <http://www.codigos-qr.com/generador-de-codigos-qr/>
19. **KOTLER, P.** & ARMOSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 6 ed. México: Pearson Educación.



20. **MALDONADO, Á.** (2011). *gestión por procesos*. Bogotá: Bogorta.
21. **MONDY, W.** (2010). *Administración de recurso humano* (Décimoprimer ed.). México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
22. **MONTIEL, I.** (2012). *Análisis comparativo en el uso de las TIC'S en las empresas afiliadas a canaco y Canacintra*. Coatzacoalcos: Universidad Veracruzana. }
23. **RIES, A. & Trout, J.** (2007). *Positioning: The Battle For Your Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
24. **RODRIGUEZ, L.** (Mayo - Junio de 2014). La Gestión del Talento Humano por Competencias. *TBL MANAGEMENT REVIEW*, 30.
25. **SÁNCHEZ,V.** (2014). *Organización de la Producción, Distribución en planta y mejora de los métodos y tiempos* . Madrid: Ediciones Pirámide.
26. **SANTOS, C.** (2010). *Gestion del Talento Humano y del Conocimiento* . Bogotá: Ecoe.
27. **VALENCIA, U.** (2014). *www.uv.es*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de [www.uv.es: http://www.uv.es/bellochc/logopedia/NRTLLogo1.wiki](http://www.uv.es/bellochc/logopedia/NRTLLogo1.wiki)
28. **VELASCO, J.** (2014). *organizaciòn de la producciòn, distribuciòn de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
29. **ZOOBURST.** (2010). <http://www.zooburst.com/>. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de [http://www.zooburst.com/z\\_b\\_support.php?topic=ipadapp](http://www.zooburst.com/z_b_support.php?topic=ipadapp)
30. **ZOOBURST.** (2010). <http://www.zooburst.com/>. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de [http://www.zooburst.com/z\\_b\\_books-viewer.php?book=zb01\\_566619948667d](http://www.zooburst.com/z_b_books-viewer.php?book=zb01_566619948667d)

## ANEXOS

### Anexo A: Entrevista



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS**

**Nombre del entrevistado:** .....

**Cargo:** .....

**1. La empresa posee una delimitación en cuanto a la gestión del talento humano**

.....  
.....

**2. Se identifican claramente los procesos de producción de la empresa.**

.....  
.....

**3. Existen retrasos en la entrega de los productos a los clientes**

.....  
.....

**4. La empresa cuenta con un sistema de control por competencias del talento humano**

.....  
.....

**5. La empresa al momento de contratar al personal realiza un análisis del comportamiento psicológico del trabajador**

.....  
.....

**6. ¿Sus empleados reciben capacitaciones constantes?**

.....  
.....

**7. Califique de 1 al 10 considerando al 1 deficiente o nulo y al 10 como excelente en relación a la gestión del talento humano de la empresa.**

- a) Los perfiles de trabajo.....
- b) Test psicológicos.....
- c) Identificación de actividades.....
- d) Delimitación de Proceso.....
- e) Departamento de talento humano.....
- f) Selección por competencias.....

**8. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?**

.....  
.....  
.....

**9. Califique de 1 al 10 considerando al 1 como el menos importante y al 10 como la más importante, en relación a las principales causas que afecta a la gestión de la empresa.**

- a) Desconocimiento de los procesos.....
- b) Inexistencia de perfiles de trabajo.....
- c) Gestión de talento humano.....
- d) Personal no capacitado.....
- e) Manejo inadecuado del talento humano.....
- f) Producción.....
- g) Proceso de reclutamiento.....
- h) Proceso de selección.....
- i) Proceso de capacitación.....
- j) Proceso de evaluación.....

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN.**

**Anexo B:** Encuesta de Test de personalidad de 16 factores.

1. En un negocio sería más interesante encargarse de:  
A. Las máquinas o llevar registros  
B. ?  
C. Entrevistar y hablar con personas
2. Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
3. Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta, normalmente:  
A. Se lo señalo.  
B. ?  
C. Lo paso por alto.
4. Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que se lo pasen bien.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
5. Cuando tomo una decisión siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
6. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
7. Admiro más a:  
A. Una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta.  
B. ?  
C. Una persona con talento, aunque a veces no sea responsable.
8. Sería más interesante ser:  
A. Ingeniero de la construcción.  
B. ?  
C. Escritor de teatro.
9. Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
10. Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine.  
A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

11. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere.

A. Sí.

B. ?

C. No.

12. Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

13. Muchas personas te “apuñalarían por la espalda” para salir ellas adelante.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

14. Me meto en problemas porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que puedan estar implicadas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

15. Hablo de mis sentimientos:

A. Con facilidad cuando las personas parecen estar interesadas.

B. ?

C. Sólo si no tengo más remedio.

16. Me aprovecho de la gente:

A. Algunas veces.

B. ?

C. Nunca.

17. Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.

A. Casi nunca.

B. ?

C. A menudo.

18. Prefiero:

A. Comentar mis problemas con los amigos.

B. ?

C. Guardarlos para mis adentros.

19. Pienso acerca de cosas que debería haber dicho pero que no las dije.

A. Casi nunca.

B. ?

C. A menudo.

20. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo.  
A. Sí.  
B. ?  
C. No.
21. Si las personas actúan como si yo no les gustara:  
A. No me perturba.  
B. ?  
C. Normalmente me hace daño.
22. Cuando observo que difiero de alguien en puestos de vista sociales, prefiero:  
A. Discutir el significado de nuestras diferencias básicas.  
B. ?  
C. Cambiar de tema.
23. He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros:  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
24. Si tuviera que cocinar o construir algo seguiría las instrucciones exactamente.  
A. Verdadero, para evitar sorpresas.  
B. ?  
C. Falso, porque podría hacer algo más interesante.
25. A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:  
A. Con otros.  
B. ?  
C. Yo solo.
26. Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.  
A. Raras veces.  
B. ?  
C. A menudo.
27. Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
28. Cuando me siento tenso incluso pequeñas cosas me sacan de quicio.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
29. Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.

30. Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas:

A. Eso me molestaría e irritaría.

B. ?

C. Me parecería bien y estaría contento de cambiarlos.

31. Preferiría.

A. Estar en una oficina, organizando y atendiendo a personas.

B. ?

C. Ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.

32. Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal unas detrás de otras:

A. Me siento como si no pudiera dominarlas.

B. ?

C. Continúo de un modo normal.

33. Me satisface y entretiene cuidar de las necesidades de los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

34. A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

35. Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

36. En las situaciones que dependen de mí me siento bien dando instrucciones a los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

37. Preferiría emplear una tarde:

A. Haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.

B. ?

C. En una fiesta animada.

38. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes.

A. Sí.

B. ?

C. No.

39. Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
40. Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
41. Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas desconocidas.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
42. Si pudiera, preferiría hacer ejercicio con:  
A. La esgrima o la danza.  
B. ?  
C. El tenis o la lucha libre.
43. Normalmente hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
44. Resultaría más interesante ser músico que mecánico.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
45. Las personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente.  
A. Casi nunca.  
B. ?  
C. A menudo.
46. Soy de esas personas que:  
A. Siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas.  
B. ?  
C. Imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.
47. Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
48. Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan.  
A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.



49. Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

50. Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

51. Después de tomar una decisión sobre algo sigo pensando si será acertada o errónea.

A. Normalmente verdadero.

B. ?

C. Normalmente falso.

52. En el fondo no me gustan las personas que son “diferentes” u originales.

A. Verdadero, normalmente no me gustan.

B. ?

C. Falso, normalmente las encuentro interesantes.

53. Estoy más interesado en:

A. Buscar un significado personal a la vida.

B. ?

C. Asegurarme un trabajo con un buen sueldo.

54. Me perturbo más que otros cuando las personas se enfadan entre ellas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

55. Lo que este mundo necesita es:

A. Más ciudadanos íntegros y constantes.

B. ?

C. Más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo.

56. Prefiero los juegos en los que.

A. Se forman equipos o se tiene un compañero.

B. ?

C. Cada uno hace su partida.

57. Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

58. Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo.

A. Verdadero.

- B. ?
- C. Falso.

59. Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

60. Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba.

- A. Verdadero, no me siento mal.
- B. ?
- C. Falso, me molesta.

61. Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

62. A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

63. No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

64. En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

65. Si el sueldo fuera el mismo preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

66. Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

67. Pienso que mis necesidades emocionales:

- A. No están demasiado satisfechas.
- B. ?
- C. Están bien satisfechas.

68. Normalmente me gusta estar en medio de mucha actividad y excitación.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

69. La gente debería insistir, más de lo que hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

70. Preferiría vestir:

- A. De modo aseado y sencillo.
- B. ?
- C. A la moda y original.

71. Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

72. Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad.

- A. Verdadero, porque no siempre son necesarias.
- B. ?
- C. Falso, porque es importante hacer las cosas correctamente.

73. Comenzar a conversar con extraños:

- A. Nunca me ha dado problemas.
- B. ?
- C. Me cuesta bastante.

74. Si trabajara en un periódico preferiría los temas de:

- A. Literatura o cine.
- B. ?
- C. Deportes o política.

75. Dejo que pequeñas cosas me perturben más de lo que debieran.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

76. Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

77. En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

78. Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

79. Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

80. Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

81. Pongo más atención en:

- A. Las cosas prácticas que me rodean.
- B. ?
- C. Los pensamientos y la imaginación.

82. Cuando la gente me critica delante de otros me siento muy descorazonado y herido.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

83. Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

84. Al tratar con gente es mejor:

- A. "Poner todas las cartas sobre la mesa".
- B. ?
- C. "No descubrir tu propio juego".

85. A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

86. Me gusta la gente que:

- A. Es estable y tradicional en sus intereses.
- B. ?

C. Reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida.

87. A veces me siento demasiado responsable sobre cosas que suceden a mi alrededor.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

88. El trabajo que me es familiar y habitual:

A. Me aburre y me da sueño.

B. ?

C. Me da seguridad y confianza.

89. Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

90. Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

91. Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso, me cuesta ser paciente.

92. Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

93. Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

94. Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.

A. Verdadero, no me pongo.

B. ?

C. Falso, me pongo intranquilo.

95. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

96. Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

97. No dejo que me depriman pequeñas cosas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

98. Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil preferiría encargarme de:

A. Investigarlo en el laboratorio.

B. ?

C. Mostrar a las personas su utilización.

99. Si ser cortés y amable no da resultado puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

100. Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

101. Me siento insatisfecho conmigo mismo.

A. A veces.

B. ?

C. Raras veces.

102. Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir:

A. No protestaría y les seguiría.

B. ?

C. Les haría saber que yo creía que mi camino era mejor.

103. La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

104. Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:

A. Lo indicaría y lo pagaría.

B. ?

C. Yo no tengo por qué decírselo.

105. Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

106. Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedirnos hacer lo que deseamos.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

107. Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento, escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

108. Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

109. Si uno es franco y abierto los demás intentan aprovecharse de él.

A. Casi nunca.

B. ?

C. A menudo.

110. Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

111. A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo la noción del tiempo y desordeno o no encuentro mis cosas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

112. Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo.

A. Verdadero, no se puede confiar en ella.

B. ?

C. Falso, se puede confiar en ella.

113. Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

114. A menudo los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

115. Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás.

A. A veces.

B. ?

C. Nunca.

116. A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

117. Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

118. Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

119. Tiendo a ser muy sensible y preocuparme mucho acerca de algo que he hecho.

A. Casi nunca.

B. ?

C. A menudo.

120. En el periódico que acostumbro a hojear me intereso más por:

A. Los artículos sobre los problemas sociales.

B. ?

C. Todas las noticias locales.

121. Preferiría emplear una tarde libre en:

A. Leer o trabajar en solitario en un proyecto.

B. ?

C. Hacer alguna tarea con los amigos.

122. Cuando hay algo molesto que hacer, prefiero:

A. Dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo.

B. ?

C. Comenzar a hacerlo de inmediato.

123. Prefiero tomar la comida de mediodía:

A. Con un grupo de gente.

B. ?

C. En solitario.

124. Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos.

A. Verdadero.



- B. ?
- C. Falso.

125. Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

126. Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

127. Mis amigos probablemente me describen como una persona:

- A. Cálida y amigable.
- B. ?
- C. Formal y objetiva.

128. Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ello.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

129. Como afición agradable prefiero:

- A. Hacer o reparar algo.
- B. ?
- C. Trabajar en grupo en una tarea comunitaria.

130. Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

131. Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

132. Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

133. Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas.

- A. Verdadero.
- B. ?

C. Falso.

134. Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

135. Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

136. Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple:

A. Podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello.

B. ?

C. Debería seguirlas a pesar de todo.

137. Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

138. Prefiero leer historias rudas o de acción realista más que novelas sentimentales e imaginativas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

139. Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo pueda ser desleal cuando yo no esté delante.

A. Casi nunca.

B. ?

C. A menudo.

140. Cuando era niño empleaba la mayor parte de mí tiempo en:

A. Hacer o construir algo.

B. ?

C. Leer o imaginar cosas ideales.

141. Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían

“endurecerse”.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

142. Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos.

A. Verdadero.

- B. ?
- C. Falso.

143. Si alguien me hace una pregunta demasiado personal intento cuidadosamente evitar contestarla.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

144. Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

145. Mis amigos me consideran una persona algo abstraída y no siempre práctica.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

146. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

147. Les surgen más problemas a quienes:

- A. Se cuestionan o cambian métodos que son ya satisfactorios.
- B. ?
- C. Descartan enfoques nuevos o prometedores.

148. Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien “abrirme” francamente.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

149. Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

150. Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

151. Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y cotidianos que si tiene alimentos poco corrientes.

- A. Verdadero.
- B. ?

C. Falso.

152. Puedo pasar fácilmente una mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

153. Deseo ayudar a las personas.

A. Siempre.

B. ?

C. A veces.

154. Yo creo que:

A. Algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros.

B. ?

C. Cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se va a hacer.

155. Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

156. Prefiero los momentos en que hay gente a mi alrededor.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

157. Cuando realizo una tarea no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

158. Algunas veces me “sacan de quicio” de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales.

A. Sí.

B. ?

C. No.

159. Me gusta más escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

160. Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie.

A. Muy raras veces.

B. ?

C. Bastante a menudo.

161. Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

162. En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar.

A. Verdadero, puedo afrontarlos fácilmente.

B. ?

C. Falso.

163. Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente:

A. No le doy importancia.

B. ?

C. Se lo digo.

164. Yo creo más en:

A. Ser claramente serio en la vida cotidiana.

B. ?

C. Seguir casi siempre el dicho "Diviértete y sé feliz".

165. Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

166. La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

167. Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

168. Preferiría un hogar en el que.

A. Se sigan normas estrictas de conducta.

B. ?

C. No haya muchas normas.

169. En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

170. En la televisión prefiero:

A. Un programa sobre nuevos inventos prácticos.

B. ?

C. Un concierto de un artista famoso.

Las preguntas que vienen a continuación se diseñaron como ejercicios de resolución de problemas. En ellas hay una y sólo una respuesta correcta. Si no está seguro de cuál es la correcta, elija la que crea mejor. Vea un ejemplo aquí debajo:

**Ejemplo:**

“Toro” es a “ternero” como “caballo” es a:

- A. Potro.
- B. Ternera.
- C. Yegua.

*La respuesta correcta es “potro”; es la cría del caballo como ternero es la cría del toro.*

171. “Minuto” es a “hora” como “segundo” es a:

- A. Minuto.
- B. Milisegundo.
- C. Hora.

172. “Renacuajo” es a “rana” como “larva” es a:

- A. Araña.
- B. Gusano.
- C. Insecto.

173. “Jamón” es a “cerdo” como “chuleta” es a:

- A. Cordero.
- B. Pollo.
- C. Merluza.

174. “Hielo” es a “agua” como “roca” es a:

- A. Lava.
- B. Arena.
- C. Petróleo.

175. “Mejor” es a “pésimo” como “peor” es a:

- A. Malo.
- B. Santo.
- C. Óptimo.

176. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?

- A. Terminal.
- B. Estacional.
- C. Cíclico.

177. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?

- A. Gato.
- B. Cerca.
- C. Planeta.

178. Lo opuesto de “correcto” es lo opuesto de:

- A. Bueno.
- B. Erróneo.
- C. Adecuado.

179. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?

- A. Probable.
- B. Eventual.
- C. Inseguro.

180. Lo opuesto de lo opuesto de “inexacto” es:

- A. Casual.
- B. Puntual.
- C. Incorrecto.

181. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?

1 – 4 – 9 – 16 ...

- A. 20.
- B. 25.
- C. 32.

182. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

A – B – D – G ...

- A. H.
- B. K.
- C. J.

183. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

E – I – L ...

- A. M.
- B. N.
- C. O.

184. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?

$1/12 - 1/6 - 1/3 - 2/3$  ...

- A.  $3/4$ .
- B.  $4/3$ .
- C.  $3/2$ .

185. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?

1 2 0 3 -1 ...

- A. 5.
- B. 4.
- C. -3.